

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Bc. Lucie Nováková**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Nováková

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**The company in a competitive environment**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je analyzovat chování firmy v konkurenčním prostředí. Konkrétně se práce zaměřuje na Impérium fitness v Lounech, na jeho postavení na trhu a porovnání vzhledem k nejbližší konkurenci. Cílem je pomocí prováděných analýz posoudit situaci podniku a dospět k návrhům, které povedou ke zlepšení současné situace.

### Metodika

První část diplomové práce bude sloužit jako teoretická opora pro vypracování části praktické. Tato část bude zpracována za pomoci odborných publikací a internetových zdrojů. Druhá část bude založena na převedení teoretické základny do praktické aplikace na firmu Impérium fitness. Bude provedena analýza vnějšího prostředí podniku za pomoci Porterova modelu, srovnání podniku s konkurencí. Dále také zhodnocení silných a slabých stránek prostřednictvím SWOT analýzy. Na základě provedených analýz budou vyvozeny závěry a případné návrhy pro zlepšení situace a postavení podniku.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, trh, podnik, fitness, analýza, porterův model

---

## Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

HOLMAN, R. *Mikroekonomie : středně pokročilý kurz*. V Praze: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-397-4.

PORTER, M E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEVEROVÁ, L. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

TULEJA, P. – NEZVAL, P. – MAJEROVÁ, I. *Základy mikroekonomie*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0603-9.

VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2021

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 19. 03. 2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Alexandru Soukupovi, CSc., za jeho čas a odborné rady při vedení diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli oporou a samozřejmě Impériu fitness centru, jeho majiteli i všem zaměstnancům za poskytnutí potřebných informací.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem „Firma v konkurenčním prostředí“, konkrétně je v práci analyzováno konkurenční prostředí firmy Impérium fitness v Lounech. První část diplomové práce je teoretickou oporou pro část praktickou. Jsou zde vysvětleny základní a nezbytné pojmy pro pochopení problematiky tématu. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury.

Praktická část práce je v počátku věnována charakteristice firmy Impérium fitness a její konkurence. Pro sběr informací je využito internetových zdrojů a osobních setkání s majitelem firmy. Dále je provedena Pest analýza daného podniku a Porterův model pěti sil, který analyzuje vnější prostředí firmy. Pro zjištění silných a slabých stránek podniku je využita SWOT analýza, která ukazuje také příležitosti a hrozby. Na základě předchozích analýz jsou v závěru práce zhodnoceny výsledky a nastíněna doporučení a návrhy pro zlepšení současné situace firmy v konkurenčním prostředí.

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, trh, podnik, fitness, analýza, Porterův model, SWOT analýza

# The company in a competitive environment

## Abstract

This diploma thesis focus on the topic “The company in a competitive environment”. Specifically there is analyzed the competitive environment of the company Impérium fitness in Louny. First theoretical part of the diploma thesis supports the practical part. This theoretical part based on professional literature and they are explained here the essential and necessary concepts for understanding the problematics of the topic.

Practical part deals with characteristic of the company Impérium fitness and its competition at the beginning. The information is collected on internet resources and from the business owner. Next there are Pest analysis of the company performed and Porter’s five forces model, which analyzes the external environment of the company. To identify strengths and weaknesses there is applied SWOT analysis, which shows opportunities and threats. In the end there are evaluated results based on previous analyzes and there are suggestion for improvement current situation in the competitive environment.

**Keywords:** competition, competitive environment, competitiveness, market, company, fitness, analysis, Porter’s model, SWOT analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Teorie firmy .....	13
3.1.1 Podnik .....	13
3.1.2 Trh.....	15
3.1.3 Nabídka.....	17
3.1.4 Poptávka.....	18
3.1.5 Životní cyklus podniku .....	19
3.2 Konkurence .....	21
3.2.1 Konkurenční prostředí .....	22
3.2.2 Konkurenční výhoda.....	22
3.2.3 Konkurenční strategie .....	24
3.2.4 Dokonalá konkurence .....	25
3.2.5 Nedokonalá konkurence .....	27
3.2.5.1 Monopol .....	28
3.2.5.2 Oligopol.....	30
3.2.5.3 Monopolistická konkurence .....	32
3.3 SWOT analýza .....	34
3.4 Porterův model pěti sil .....	35
3.5 PEST analýza .....	38
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>41</b>
4.1 Charakteristika Impérium fitness .....	41
4.1.1 Základní informace .....	41
4.1.2 Vznik fitness centra .....	41
4.1.3 Vize společnosti.....	42
4.1.4 Organizační struktura.....	42
4.2 Představení hlavních konkurentů .....	43
4.2.1 Fitness centrum Hofmannovi.....	43
4.2.2 Elephant fitness studio .....	44
4.2.3 TJ Lokomotiva – městská sportovní hala .....	45
4.2.4 Porovnání s hlavními konkurenty .....	46



4.3	PEST analýza .....	47
4.3.1	Politicko-legislativní faktory .....	47
4.3.2	Sociálně-kulturní faktory .....	49
4.3.3	Technicko-technologické faktory .....	50
4.3.4	Ekonomické faktory.....	51
4.3.4.1	Hrubý domácí produkt.....	51
4.3.4.2	Disponibilní důchod .....	52
4.3.4.3	Inflace .....	52
4.3.4.4	Nezaměstnanost.....	53
4.4	Porterův model pěti sil .....	54
4.4.1	Rivalita mezi stávajícími konkurenty .....	55
4.4.2	Hrozba ze strany nově vstupujících firem do odvětví .....	56
4.4.3	Vyjednávací síla dodavatelů .....	57
4.4.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	58
4.4.5	Hrozba ze strany substitutů.....	59
4.5	SWOT analýza .....	61
4.5.1	Silné stránky .....	61
4.5.2	Slabé stránky.....	63
4.5.3	Příležitosti .....	64
4.5.4	Hrozby .....	66
<b>5</b>	<b>Výsledky a doporučení.....</b>	<b>69</b>
5.1	Zhodnocení výsledků .....	69
5.2	Doporučení.....	71
5.2.1	Skupinové lekce.....	72
5.2.2	On-line rezervační systém .....	72
5.2.3	Vybudování parkoviště .....	73
5.2.4	Pořádání soutěží a závodů.....	73
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>78</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Porterův model pěti sil .....	36
Obrázek 2:	Logo Impérium fitness .....	41
Obrázek 3:	Organizační struktura Impéria včetně tréninkového zařazení.....	43
Obrázek 4:	Logo Fitness studio Hofmannovi .....	44
Obrázek 5:	Logo Elephant fitness studio .....	45

Obrázek 6: Logo TJ Lokomotiva.....	45
Obrázek 7: Logo GymBeam    Obrázek 8: Logo Myprotein .....	58

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Kvadranty SWOT analýzy.....	34
Tabulka 2: SWOT analýza.....	35
Tabulka 3: Porovnání Impérium fitness a hlavních konkurentů.....	46
Tabulka 4: Vývoj počtu obyvatel v Lounech.....	49
Tabulka 5: Vývoj HDP v ČR.....	51
Tabulka 6: Vývoj míry inflace v ČR .....	52
Tabulka 7: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR.....	53
Tabulka 8: Zhodnocení Porterova modelu.....	60
Tabulka 9: Shrnutí SWOT analýzy.....	68

## Seznam grafů

Graf 1: Nabídka .....	17
Graf 2: Poptávka .....	18
Graf 3: Rovnováha na trhu.....	19
Graf 4: Životní cyklus podniku.....	20
Graf 5: Znázornění dokonalé konkurence .....	26
Graf 6: Monopol .....	29
Graf 7: Oligopol.....	31
Graf 8: Monopolistická konkurence .....	32
Graf 9: Vývoj počtu obyvatel v Lounech .....	49
Graf 10: Vývoj HDP v ČR.....	51
Graf 11: Vývoj míry inflace v ČR .....	53
Graf 12: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR .....	54

# 1 Úvod

Současná doba umožňuje při splnění podmínek začít podnikat téměř každému, což má samozřejmě velký vliv na konkurenční prostředí jednotlivých podniků. Každé odvětví funguje na jiném principu, v některých případech vedle sebe konkurence funguje bez větších obtíží a nemusejí si zákazníky tzv. přetahovat. Ovšem jsou i odvětví, kde firmy vedou tvrdý konkurenční boj a je třeba být stále ve střehu. Tyto podniky musí opouštět svou komfortní zónu a stále se zlepšovat. Ve většině odvětví je dnes velké množství firem a potenciaální zákazníci či klienti hodnotí mnoho aspektů. Z tohoto důvodu je důležité stále sledovat měnící se trendy na trhu a přizpůsobovat se poptávce. Firma musí své produkty odlišovat od konkurence a najít způsob, jak nejlépe uspokojovat potřeby svých stávajících i potenciaálních zákazníků.

Podnik musí analyzovat své silné stránky a dále je rozvíjet a zároveň se zaměřovat na své nedostatky, které je třeba odstranit či alespoň zlepšit. K tomuto slouží analýza vnitřního prostředí, kde se podnik zabývá sám sebou a svými možnostmi. Ovšem není možné se zabývat pouze svou existencí, důležité je také mapovat své okolí, svou konkurenci. Na základě analýz vnějšího prostředí může podnik odhalit a začít využívat své konkurenční výhody. Nezbytné je také stále sledovat konkurenční výhody a strategie svých konkurentů, díky tomu má podnik možnost vhodně zvolit své vlastní cíle a zvolit strategii, která povede k jejich naplnění.

V posledních letech stále roste trend zdravého životního stylu, stále více lidí se zajímá o to, čím se stravují ale také o svou fyzickou kondici. Tyto dva aspekty spolu krácejí ruku v ruce. Proto se na trhu objevuje stále více fitness center. Ta si konkurují v plném rozsahu, proto je důležité stále aktivně podporovat svou činnost různými akcemi, výhodnými balíčky produktů nebo nabídkou osobních trenérů. Cestou k úspěchu je vybudovat si svou stálou klientelu, která bude přesvědčena, že jim fitness centrum nabízí vše potřebné a zároveň být stále připraven pomoci novým klientům v jejich začátcích.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat postavení firmy Impérium fitness na trhu a zároveň zmapovat její konkurenční prostředí. Pro pochopení problematiky je dílčím cílem v teoretické části práce popsat nezbytné pojmy jako je trh, konkurenční prostředí, konkurenční strategie, SWOT analýza nebo Porterův model. Cílem části praktické je charakteristika firmy Impérium fitness a jejích blízkých konkurentů. Rovněž je úkolem zjistit aktuální situaci podniku a pomocí několika analýz posoudit postavení firmy vzhledem ke konkurenci. Na základě výsledků analýz jsou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace podniku na daném trhu.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je členěna na dvě části. Teoretická část je zpracována na základě informací získaných z odborné literatury a internetových zdrojů. Slouží jako teoretická opora pro pochopení problematiky řešené v části praktické.

Vlastní práce je zaměřena na firmu Impérium fitness, která se nachází v Lounech. Nejprve je samotná firma představena, její charakteristika, činnost a cíle. Poté je zmapováno její konkurenční prostředí, tedy další fitness centra ve městě. Potřebné informace jsou získávány přednostně od majitele fitness centra, pro další doplňující informace jsou využity internetové zdroje, například stránky fitness center, Český statistický úřad a podobně. Vnější prostředí firmy a odvětví samotné je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil a pomocí PEST analýzy. Pro zjištění silných a slabých stránek podniku je zvolena SWOT analýza, která podniku také odhalí případné hrozby a možné příležitosti. Na závěr jsou z provedených analýz vyvozeny závěry a zhodnocení situace podniku a navrženy kroky vedoucí ke zlepšení dosavadního postavení firmy na trhu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Teorie firmy

#### 3.1.1 Podnik

Národní hospodářství považuje podnik za základní hospodářskou jednotku a pro zdravou a fungující ekonomiku jsou potřebné podniky prosperující. Za ty jsou považovány podniky výtěžné, tedy takové, jejichž výnosy přesahují náklady a tím vytváří zisk. Dle vztahu mezi náklady a výnosy lze definovat ještě podniky svébytné a příspěvkové. Svěbytnými podniky se rozumí takové podniky, které udržují náklady a výnosy v rovnováze. Nevytvářejí pro sebe žádný zisk, ale jsou schopny samostatně fungovat, jelikož nevykazují ani ztrátu. Příspěvkové podniky jsou opakem těch výtěžných, zde přesahují náklady nad výnosy. Pro svou existenci tedy potřebují zdroje z určité formy příspěvků, které pokryjí rozdíl mezi náklady a výnosy (Rosochatecká, 2014).

Podnik je tvořen hmotnou složkou podnikání, kam patří veškerý movitý i nemovitý majetek, dále ho tvoří osobní složka podnikání, pod kterou jsou zahrnuti všichni zaměstnanci ale i zaměstnavatelé. Poslední nepostradatelnou složkou je nehmotná složka podnikání, pod kterou si lze představit například know-how podniku, obchodní jméno, ochranné známky, licence nebo patenty (Vochozka & Mulač, 2012).

Smyslem vzniku podniku je organizování lidské práce a zdrojů tak, aby byly uspokojeny lidské potřeby, tedy potřeby zákazníků ale zároveň aby byly uspokojeny potřeby samotného podnikatele. Podnikání je prostředkem pro uspokojování potřeb už od dávných dob, ovšem s postupným vývojem stále vyžaduje složitější a dokonalejší organizaci a správu (Rosochatecká, 2014).

Jak uvádí Synek (1992, str. 16): „*Podnikání v ekonomice je činnost, kterou uspokojujeme cizí potřeby, přičemž se snažíme dosáhnout zisk a tak uspokojit i potřeby vlastní. Podnikání je činnost riskantní, v případě úspěchu přináší značné uspokojení. Ne každý je však schopen a ochoten podnikat, být podnikatelem.*“

Základem pro fungování podniku je stanovení cíle, nějaké vidiny, které chce podnikatel svou činností dosáhnout. Pro každého podnikatele je primárním cílem vytváření zisku a jeho posláním je uspokojovat potřeby zákazníků. Prostřednictvím poslání by mělo být dosaženo cílů. Při určování cíle je nutné znát všechny podstatné okolnosti. Je potřeba být si vědom svých silných ale samozřejmě také svých slabých stránek. Dále také zmapovat příležitosti a možná omezení. Pokud je správně provedena analýza těchto vlivů, je možné formulovat strategický cíl a také určit dílčí cíle a postupné kroky, díky kterým bude cílů dosahováno (Vochozka & Mulač, 2012).

Všechny otázky týkající se stanovení cílů by měly vycházet z odpovědí na tři základní otázky, což jsou otázky: *Co?*, *Jak?* a *Proč?*. Poté se může podnikatel začít zabírat otázkami, které se týkají konkrétních činností, jako je finanční zajištění, výrobní metody, personální, logistické a marketingové zajištění a podobně. Tyto konkrétní otázky již utvářejí cíle dílčí (Synek, 1992).

Podnik se v dnešní době nemůže orientovat pouze na tvorbu zisku, tedy na své ekonomické fungování, musí plnit i další důležité funkce pro úspěšné fungování podniku. Jedná se například o funkci dodavatelskou nebo výrobní, tyto funkce zajišťují fungování trhu. Podniky musí držet krok s vývojem a plnit funkci vědeckotechnickou, snažit se ke své práci využívat nových poznatků vědy a stále sledovat vývoj nových technologií, které se týkají jejich zaměření. S tím úzce souvisí kulturní a vzdělávací funkce, kdy podnik musí připravovat a vzdělávat také své zaměstnance. V neposlední řadě je nutné mít na paměti funkci bezpečnostní, je třeba chránit nejen majetek ale také zdraví a životy svých zaměstnanců a při své činnosti dbát na ochranu životního prostředí. Pro dlouhodobou úspěšnost je v dnešní globální společnosti nutné plnit očekávání okolí. S tím se pojí relativně nový pojem společenská odpovědnost, kdy se od podniku očekává, že nebude pouze producentem výrobků a služeb ale bude se chovat odpovědně ke společnosti, ve které se nachází (Synek, 1992).

Definici ve své knize uvádí také Vochozka a Mulač (2012, str. 35): „*Společenská odpovědnost podniku (Corporate Social Responsibility – CSR) dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelské činnosti firmy, a to ve spolupráci se*

*zainteresovanými stranami podniku nebo stakeholdery. Patří sem majitelé, akcionáři, ale také zaměstnanci, subdodavatelé, místní správa v lokalitě, kde firma podniká, zákazníci apod.*“ Pro podnik je chování v souladu s CSR přínosné, mohou díky tomu budovat své dobré jméno a zlepšovat svou pozici na trhu. Dalším přínosem může být větší atraktivita pro investory a také možnost získat a udržet kvalitnější zaměstnance. U zaměstnanců je pak často zaznamenávána zvýšená loajalita produktivita. Plynout z tohoto chování mohou také ekonomické výhody, například zvýšení obrátu, zlepšení kvality produktů a služeb nebo úspory spojené s ekologickým přístupem (Vochozka & Mulač, 2012).

### **3.1.2 Trh**

Trh je místem, kde se střetává nabídka s poptávkou v daném čase. Jak uvádí Tuleja, Nezval a Majerová (2005, str. 31): *„Trh je oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně činností a jejich výsledků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny výrobků a služeb. Výrobky a služby, které jsou určeny k této směně, označujeme jako zboží.“*

Podstatou trhu je tedy směna, která probíhá z toho důvodu, že jedinec nemůže vytvořit sám všechny věci, které potřebuje k uspokojení svých potřeb. Nemá k tomu dostatek energie, času, zdrojů, schopností a podobně. Nedostatečné uspokojení potřeb tedy kompenzuje poptávkou na trhu. Naopak jedinec disponuje jinými věcmi, kterých vyprodukoval více, než potřebuje pro uspokojení svých potřeb. Tento přebytek pak na trhu nabízí. Na trhu lze provádět směnu naturální, tedy výměna zboží za zboží, jinak nazývanou také barterovým obchodem. Naturální směna je ale spíše pojmem z historie, objevoval se zde problém s kvantitativním poměrem jednoho zboží vůči druhému. Řešení problému nabízí zavedení peněz, které jsou univerzálním prostředkem pro směnu na trhu. Směna zboží za peníze proto prakticky nahradila směnu naturální (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

Trh reguluje a stabilizuje ekonomický rozvoj a také poskytuje informace, podle kterých se řídí chování a rozhodování tržních subjektů. Úkolem trhu je zajišťovat realizaci nabídky a poptávky, informovat tržní subjekty o cenách, množství a dalších vlastnostech zboží. Dále také trh musí motivovat a podněcovat výrobce i spotřebitele a ovlivňovat tak jejich chování. Trh je souhrnem sociálně-ekonomických vztahů a různých nástrojů a mechanismů, které ovlivňují všechny jeho subjekty (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

Existují různé druhy trhů, jedna z možností členění je dle územního hlediska a druhá podle hlediska věcného. Hledisko územní, jinak také geografické, dělí trh na místní, národní a světový. Historicky nejprve vznikl trh místní (regionální), který je daný existencí samostatných územních celků, tedy měst a obcí. V návaznosti na postupný rozvoj, specializaci a dělbu práce vznikly trhy národní, ve kterých se již promítají také politické zájmy. Národní trhy vystupují jako celek vůči národním trhům jiných států. Na těchto trzích je typické uplatňování určitých ochranných opatření, například ochrana domácích výrobců. Tato opatření jsou podstatou národních trhů. Další rozvoj připravil podnět pro rozšiřování národního trhu a utvořil se tak trh světový. Díky existenci světového trhu může fungovat mezinárodní obchod, který přináší řadu výhod, například větší spotřební možnosti, pro firmy větší zisky a přísun peněz do státního rozpočtu (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

Věcné hledisko člení trhy dle předmětu koupě a prodeje. Prvním je trh produktů, tedy trh, na kterém se obchoduje s výrobky a službami. Dalším trhem je trh výrobních faktorů, pod kterým si lze představit trh půdy, kapitálu a lidských zdrojů – trh práce. Trhy lze také rozlišovat podle množství a druhu sledovaného zboží, a to na trh dílčí a agregátní. Dílčím trhem se rozumí místo, kde se obchoduje s jedním jediným druhem zboží, například trh s automobily. Toto zjednodušení pomáhá s mnoha ekonomickými operacemi. Agregátní trh pak sdružuje všechny trhy dílčí, jedná se o trh úplně všech statků (Soukupová, Hořejší, Macáková, & Soukup, 2003).

Na každém trhu je třeba účastníků, těmi jsou ekonomické subjekty. Jedná se o tři základní skupiny, a to o domácnosti, firmy a stát. Každý subjekt pak vstupuje na trhy s různými cíly a potřebami. Domácnosti se na trhu statků a služeb pohybují na straně poptávky, jejich cílem je tedy nákup. Ovšem na trhu výrobních faktorů vystupují na straně nabídky. Domácnosti se tedy na trhu výrobních faktorů snaží získat dostatek prostředků, které pak smění na trhu statků a služeb a uspokojí tak své potřeby. Firmy na trzích vystupují opačně. Na trhu statků a služeb firmy nabízejí své produkty, jsou na straně nabídky. Poptávkovou stranu zaujímají firmy na trhu výrobních faktorů. Firmy si tedy za příjmy získané prodejem statků a služeb pronajímají výrobní faktory, aby mohli vytvářet dostatečnou produkci. Posledním subjektem je stát, ten na trhu vystupuje především jako regulátor a kontrolor.

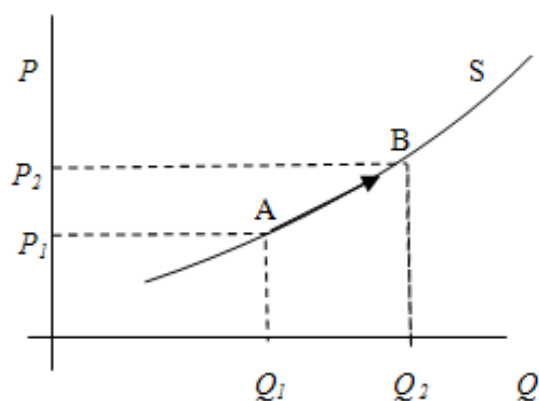


Stát je subjektem, který na obou trzích může vystupovat jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Na úroveň angažovanosti státu na trhu existuje mnoho názorů, které se pohybují od silné úlohy státu na trhu až k té úplně minimální (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

### 3.1.3 Nabídka

Nabídkou se rozumí množství určitého druhu zboží, které jsou prodávající ochotni a schopni prodat za určitou cenu (Jurečka, 2018). Tuleja a kolektiv (2005, str. 34) uvádí: „Nabídkou rozumíme souhrn všech zamýšlených prodejů, se kterými ekonomické subjekty vstupují na trh. Nabídka tedy závisí na chování těch subjektů, které jsou schopné a ochotné na trh dodat určité statky za určitou cenu.“ Nabídka je značena písmenem S – z anglického slova supply (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

Graf 1: Nabídka



Zdroj: Jurečka (2018)

Graf 1 znázorňuje nabídku - S, vodorovná osa představuje množství - Q, svislá pak cenu – P. Dále graf ukazuje výrobek A a B a jeho nabízené množství za danou cenu, jedná se o konkrétní body na dané křivce. V grafu je možné vidět tzv. zákon rostoucí nabídky, tedy souvislost rostoucí ceny s rostoucím množstvím produkce, výrobci tak chtějí zvyšovat zisk a udržet konstantní náklady (Jurečka, 2018).

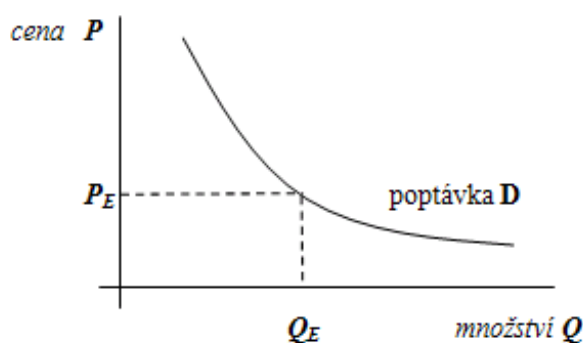
Ekonomická teorie člení nabídku do třech typů. Prvním typem je nabídka agregátní neboli celková, která zahrnuje celkový objem veškerého nabízeného množství statků a služeb od všech výrobců, kteří je na trhu chtějí prodat za určitou cenu. Dalším typem je nabídka dílčí, která představuje nabídku jednoho určitého výrobku ale od všech výrobců na trhu. Souhrnem všech dílčích nabídek je nabídka agregátní. Posledním typem nabídky je

nabídka individuální, jedná se o nabídku jednoho výrobce. Tato nabídka se určuje pomocí produkovaného množství a ceny, za kterou je výrobce ochoten prodávat na trhu (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

### 3.1.4 Poptávka

Poptávka je vyjádřením množství statků a služeb, které kupující pořizují za cenu, kterou jsou ochotni a schopni za dané množství zaplatit. Důležité je samotnou poptávku odlišovat od pojmu poptávané množství, což je konkrétní bod v grafu, tedy množství, které bylo za danou cenu zakoupeno (Keřkovský & Luňáček, 2012). Tuleja a kolektiv (2005, str. 36) ve své knize uvádí: „Poptávkou se rozumí souhrn zamýšlených koupí, s nimiž přichází kupující na trh. Je dána ochotou a schopností poptávajících za určitý statek zaplatit. V tomto případě hovoříme o koupěschopné poptávce.“ Poptávka tedy představuje závislost poptávaného množství a ceny daného statku (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

Graf 2: Poptávka



Zdroj: Keřkovský (2012)

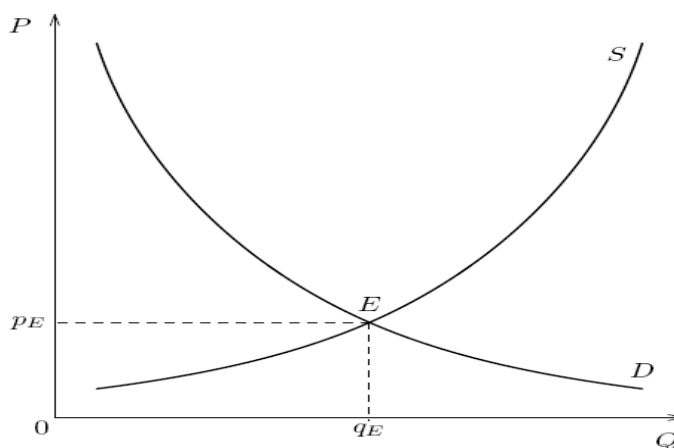
Graf 2 znázorňuje křivku poptávky - D, vodorovná osa představuje množství - Q, svislá pak cenu - P. Dále graf zobrazuje poptávané množství výrobku -  $Q_E$  za cenu  $P_E$ , tedy konkrétní bod na poptávkové křivce D. Pro poptávkovou křivku je charakteristický tzv. zákon klesající poptávky, což představuje souvislost mezi rostoucí cenou a klesáním poptávaného množství a naopak. Z tohoto je patrné, že kupující chtějí nakupovat co nejlevněji (Keřkovský & Luňáček, 2012).

Členění poptávky je založeno na stejném principu jako členění nabídky. Agregátní neboli celková poptávka je dána celkovým objemem poptávaného množství statků a služeb, které jsou kupující ochotni koupit za určitou cenu. Je souhrnem všech dílčích poptávek. Dílčí, tržní poptávka je tvořena souhrnem všech individuálních poptávek po jednom výrobku či

službě nabízené výrobcí na trhu. Individuální poptávka je poptávkou jediného spotřebitele. Tuto poptávku je možné určit množstvím poptávané produkce a cenou, za kterou je spotřebitel ochoten a schopen nakoupit (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

Nabídka a poptávky na trhu vystupují současně, kupující chtějí nakupovat za co nejnižší cenu a naopak prodávající se snaží cenu zvyšovat. V určitém momentu však na trhu dochází k rovnováze. Jedná se o situaci, kdy se nabídka s poptávkou střetnou v bodě rovnovážného množství ( $q_E$ ) a rovnovážné ceny ( $p_E$ ). Rovnováhu na trhu znázorňuje Graf 3, kde  $Q$  představuje množství, cena je značena  $P$ , nabídku představuje křivka  $S$  a poptávku křivka  $D$ , rovnováha je značena bodem  $E$ . Pokud je cena vyšší než rovnovážná cena, dochází k přebytku zboží a ceny začínají klesat. V případě, že je cena nižší, dochází k nedostatku zboží a ceny začínají naopak stoupat až do úrovně rovnovážné, aby na trhu byl opět dostatek zboží (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

Graf 3: Rovnováha na trhu



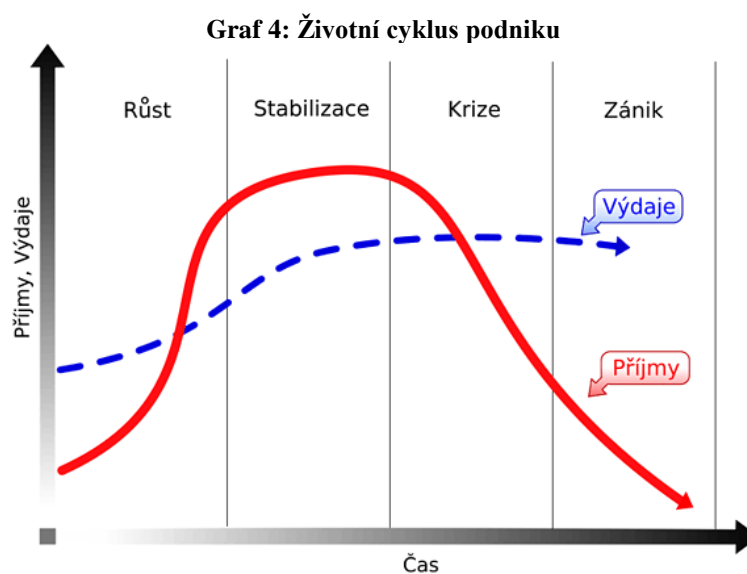
Zdroj: Tuleja (2005)

### 3.1.5 Životní cyklus podniku

Každý podnik za dobu své existence projde určitými fázemi, tyto fáze života podniku se nazývají životním cyklem podniku. Podnik prochází celkem pěti fázemi života:

- založení
- růst
- stabilizace
- krize (úpadek)
- zánik (Synek, 1992).

První fází je založení podniku, u firmy v tomto období existují pouze výdaje, podnik je na počátku své činnosti. Podnik je možné založit jako zcela nový, dále je možné získat podnik nástupnictvím nebo převzít již fungující firmu. Postupně se podnik vyvíjí a dostává se do fáze růstu, kdy firma vykazuje také příjmy, ovšem výdaje je stále převyšují. Podnik zvyšuje svou produkci, snaží se proniknout na nové trhy, rozšiřuje svou činnost. Třetí fází je stabilizace, podnik zde začíná vytvářet zisk, příjmy jsou již vyšší než výdaje. Stabilizace je stavem, kdy podnik dosáhl optimální velikosti vzhledem k příležitostem, které nabízí trh. Po stabilizaci následuje krize, příjmy začínají klesat a to až pod úroveň výdajů, podnik se dostává do stavu, kde je ohrožena jeho existence. Konečnou fází je zánik podniku, firma se rozhodne své podnikání ukončit, protože ztráta vytvořená v době krize se stává neúnosnou a pro podnikatele je lepší svou činnost ukončit. Důvody zrušení mohou být i jiné, například dosažením účelu, pro který byla firma založena, uplynutím doby, na kterou byla založena nebo také rozhodnutím soudu (Vochozka & Mulač, 2012).



Každý podnik prochází tímto cyklem individuálně, každá fáze může trvat odlišnou dobu. Na základě toho je také rozdílná délka života různých podniků. Fáze se mohou v některých případech také různě opakovat. Úspěšné podniky mohou fungovat trvale a do fáze zániku se nikdy nedostat (Vochozka & Mulač, 2012).

## 3.2 Konkurence

Konkurencí se rozumí vzájemné soupeření mezi tržními subjekty, které pomocí různých metod usilují o dosažení stejného cíle. Jedná se o rivalitu nejméně dvou subjektů, firem, jejichž cílem je maximalizovat zisk. Konkurenční proces je neoddelitelnou součástí trhu (Kotler & Keller, 2007).

Podniky, které si konkurují, mají na trhu stejné kupující, nejedná se tedy pouze o maximalizaci zisku ale o co nejlepší uspokojení potřeb spotřebitelů. Jedná se o aspekty sociální, kulturní, politické či etické. Podniky se snaží vytvořit si dobré jméno na trhu, zlepšit si postavení ve společnosti a pozitivně se zviditelnit. Pro vznik konkurenčního vztahu je zapotřebí minimálně dvou subjektů, které budou konkurenceschopné a budou projevovat konkurenční zájem, tedy aktivně vystupovat na trhu a v konkurenčním boji (Mikoláš, 2005).

Konkurence má z mikroekonomického hlediska více forem. Jedná se o konkurenci napříč trhem, která vzniká mezi poptávkou a nabídkou. Dále existuje konkurence na straně poptávky, zde se střetávají protichůdné zájmy spotřebitelů na trhu, kteří chtějí maximalizovat svůj užitek. To znamená, že chtějí nakoupit co nejvíce a co nejlevněji. Jejím významem je zřetelný hlavně v případě, kdy na trhu dochází k nedostatku zboží a služeb. Další formou je konkurence na straně nabídky, kdy výrobci chtějí na trhu prodat co největší objem svého zboží s co nejnižšími náklady a maximalizovat tak svůj zisk. Podstatným významem má tato konkurence ve chvíli, kdy nabídka převyšuje nad poptávkou. Konkurence na straně nabídky se dále člení na cenovou a necenovou. Cenová konkurence se vyznačuje cenovými pohyby, firma se snížením ceny snaží docílit výhody na trhu. Cílem necenové konkurence je získat poptávku jinak než cenou, tedy například lepší kvalitou, technologickými inovacemi, reklamou, designem či jinou výjimečností. V praxi se tyto dvě metody většinou prolínají (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

Jurečka (2018) ve své knize uvádí členění konkurence také na tržní a mimotržní. Tržní konkurence využívá prostředků, které jsou dostupné na trhu. Mimitržní konkurence je založená na různých administrativních, technických, hygienických nebo bezpečnostních opatřeních. Dodržování těchto opatření může mít za následek vznik bariéry vstupu na trh.

Díky těmto opatřením je pro potenciální konkurenty obtížnější vstoupit na trh (Jurečka, 2018).

### **3.2.1 Konkurenční prostředí**

Konkurenční prostředí je na trhu tehdy, pokud se zde nacházejí minimálně dva subjekty, které prodávají stejné zboží. V konkurenčním prostředí může uspět pouze podnik, který je konkurenceschopný. Takový podnik je schopen nabízet své zboží na trhu, protože existují kupující, kteří o toto zboží mají zájem. Dále je schopen vytvářet zisk a plnit své závazky, tedy vyplácet mzdy, platit faktury, úroky z úvěrů a podobně (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

Konkurenční prostředí závisí také na odvětví, ve kterém se subjekty nachází, v každém odvětví je konkurence jinak silná a jinak rozsáhlá. Firmy se zde snaží tvořit zisk, kterého je dosahováno v případě, že jsou příjmy vyšší než náklady. Hlavně příjmy jsou ovlivňovány právě konkurenčním prostředím. Různé typy tržních struktur odlišují konkurenční prostředí v různých odvětvích. V každém odvětví se nachází jiný počet firem, které nabízí stejný či podobný produkt. Proto je chování firem velmi ovlivněno prostředím, ve kterém se nachází. Jinak se chovají firmy v prostředí, kde je konkurentů málo a jinak v prostředí, kde je konkurence vysoká. Záleží také na tom, jak mohou firmy ovlivňovat cenu na trhu nebo jak moc obtížné je na trh vůbec vstoupit, tedy jaké jsou bariéry na vstupu. Tyto charakteristiky pak umožňují určit, o jakou tržní strukturu se jedná. Lze rozlišit čtyři tržní struktury. Jedná se o dokonalou konkurenci, monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. Zatímco první dva typy jsou spíše teoretickým modelem, další dva jsou reálnými a běžnými situacemi na trhu (Jurečka, 2018).

### **3.2.2 Konkurenční výhoda**

Každý podnik může posílit své postavení na trhu nějakou konkurenční výhodou. Nejedná se o věc, kterou může podnik koupit či získat s jistotou. Konkurenční výhoda je určitým způsobem definována jako vztah k zákazníkovi. Podnik nabízí spotřebitelům nějakou lákavou nabídku, díky které se zákazník rozhodne k nákupu právě u tohoto podniku, upřednostní ho před konkurenčními firmami. Nalezení a využití konkurenční výhody mnohdy není jednoduchým úkolem a je k němu třeba kreativního myšlení a inovativnosti. Skutečnost, že podnik konkurenční výhodu získá, mu však nezaručuje, jak dlouho tato

konkurenční výhoda zůstane výhodou. To, že ji podnik jednou získal, neznamená, že o ni nemůže přijít, jelikož se jedná o velice nestálou a často se měnící veličinu. Způsobeno je to rychle se měnícím trhem, potřeby spotřebitelů se mění a také chování ostatních konkurentů se mění a přizpůsobuje vzniklým situacím. V současné době se konkurenční výhoda stále více projevuje v lidských zdrojích než v samotném zboží. Pro podnik je velice přínosné získat tuto výhodu prostřednictvím svých zaměstnanců, jejich schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Velmi častým případem je také oslovení známe osobnosti, která podniku vytváří reklamu a u zákazníků značka nabírá na důvěře. V posledních letech je tímto způsobem hodně cíleno na reklamu na sociálních sítích, především na Instagramu, kde známé osobnosti předvádí a propagují různé podniky (Bartes, 1997).

Firmy pro získání konkurenční výhody podnikají různé konkurenční kroky. Ty mohou být různé povahy, záleží na tom, zda podnik potřebuje pouze zlepšit svou situaci na trhu nebo potřebuje ovlivnit také kroky konkurentů. Porter (1994, str. 89) ve své knize uvádí: „*Firmy jsou ve většině odvětví na sobě vzájemně závislé, pocítují účinky kroků všech ostatních konkurentů a mají tendenci na ně reagovat. Výsledek konkurenčního kroku jedné z firem závisí přinejmenším do určité míry na reakcích jejich soupeřů. Chybné nebo iracionální reakce konkurentů (dokonce i slabších konkurentů) mohou často zavinit neúspěšnost správných strategických kroků. Proto může být úspěch zaručen pouze tehdy, jestliže se konkurenti rozhodnou nebo jsou ovlivněni tak, aby reagovali nedestruktivním způsobem. Firma může sledovat zájmy (ziskovost) odvětví jako celku, a tak nepodnítit konkurenční reakci, nebo se může chovat podle svých vlastních omezených zájmů, s rizikem odstartování odvetných kroků a eskalace soutěžení v odvětví až na úroveň bitvy.*“ Kroky, které firmy podnikají lze členit na kooperativní, neohrožující kroky a na ohrožující kroky. Neohrožující kroky jsou takové, které zlepšují pozici daného podniku, ale příliš neohrožují cíle konkurentů. Naopak ohrožující kroky mohou sice významněji zlepšit pozici podniku na trhu a přinést mu větší konkurenční výhodu ovšem předpokládá se zde příchod „odvety“ od konkurentů. Tyto kroky již cíle konkurentů ohrožují či snižují jejich výkon. Zde musí podniky zvážit, jak by odvěta mohla dále ovlivnit jejich cíle a fungování na trhu. Je třeba zvážit, jak moc podnik odvěta ovlivní, jak brzy přijde, jaká je pravděpodobnost, že vůbec přijde nebo jak tvrdá a účinná bude. Použití jakéhokoliv kroku by mělo být řádně

promyšleno ale zároveň provedeno ve vhodnou chvíli, aby podnik vždy získal co nejvíce pozitivních výsledků (Porter, 1994).

### 3.2.3 Konkurenční strategie

Porter (1994, str. 11) ve své knize popisuje přístup k formulování strategie: „*Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Konkurenční strategie je kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení. Různé firmy mohou nazývat některé pojmy různě. Nicméně základní význam strategie spočívá v rozdílu mezi cíli a prostředky*“. Podstatné je, aby opatření vždy vycházely z vytyčených cílů a vzájemně se propojovaly, pokud totiž nebudou opatření vycházet z požadovaného cíle, nemohou podnik k tomuto cíli dovést (Porter, 1994).

Dle Portera lze rozlišovat tři obecné strategické přístupy pro zdolání pěti konkurenčních sil a předstížení konkurentů v odvětví, jedná se o:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciaci
- a soustředění pozornosti (Porter, 1994).

První z uvedených strategií je založena na úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví a to za pomoci funkčních opatření. V praxi tato metoda znamená přísné kontrolování všech nákladů a stálé sledování a vymýšlení alternativ a možností, jak náklady dále snižovat. Často jsou na minimum omezeny náklady v oblastech výzkumu a vývoje nebo reklamy, v neposlední řadě je pozornost věnována také snižování nákladů v manažerské sféře. Dosažení nízkých nákladů zajistí podniku nadprůměrné výnosy a poskytuje mu ochranu před soupeřením konkurentů. Nízké náklady firmu chrání také před vlivnými odběrateli, kteří mohou ovlivnit ceny pouze na úroveň nejlepšího konkurenta. Tento přístup často vyžaduje vysoký relativní podíl na trhu, výhodný přístup k surovinám nebo usnadnění výroby. Na počátku je třeba větších investic, které ovšem postupem času zajišťují udržení nízkých nákladů na delší období (Porter, 1994).



Cílem diferenciací je do celého odvětví přivést produkt, který bude díky nějaké své charakteristice výjimečný. Každý podnik může jedinečnost nalézt v jiné formě, možností je opravdu mnoho, například image značky, design, vlastnosti produktu, prodejní síť, zákaznický servis, technologie, kvalita a podobně. Cestou k úspěchu je propojit co nejvíce hledisek, díky kterým se může podnik jevit jako výjimečný. I v tomto přístupu jsou samozřejmě sledovány náklady, nejsou ovšem prioritním cílem. Diferenciací také umožňuje dosáhnout nadprůměrných výnosů a ochrana v konkurenčním boji spočívá hlavně ve věrnosti zákazníků. Díky tomu může firma lépe ovlivňovat ceny, protože zákazník je vázaný na značku a je tak méně citlivý na decentní zvyšování ceny. Tento fakt vytváří také bariéru na vstupu do odvětví pro nové firmy. Dosažení diferenciací je spojeno s určitou mírou exkluzivity, která ovšem často brání podniku získat větší podíl na trhu (Porter, 1994).

Třetí obecnou strategií je soustředění pozornosti, a to na určité odběratele, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie se zaměřuje pouze na předem dobře zvolený objekt, nikoliv na celé odvětví, jako strategie předchozí. Předpokládá se, že firma může vybranému objektu poskytnout lepší užitek díky svému zacílení na něj, než podniky, které mají širší záběr na celé odvětví. Firma touto cestou může v nejlepším případě dosáhnout obou předchozích cílů, tedy jak diferenciací, tak nejnižších nákladů nebo alespoň jednoho z nich (Porter, 1994).

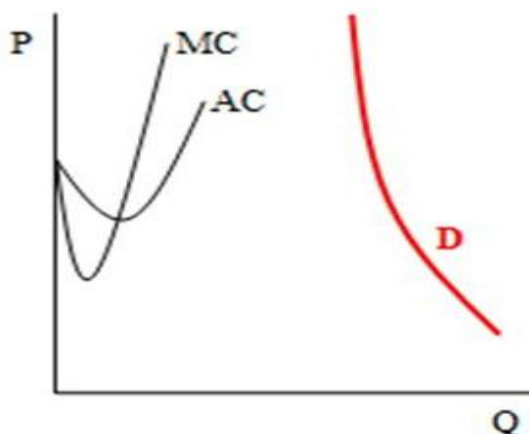
Každá z uvedených strategií vyžaduje odlišný způsob vedení, tedy také odlišné lidské zdroje a může se realizovat v odlišném prostředí (Porter, 1994).

#### **3.2.4 Dokonalá konkurence**

Model dokonalé konkurence patří k nejstarším tržním strukturám, jedná se ovšem o teoretický model, v praxi dokonalá konkurence neexistuje. Na trhu je v případě dokonalé konkurence velké množství kupujících ale také velké množství firem, které nabízejí stejný produkt. Ovšem hlavní podstatou tohoto typu konkurence je, že zde ani jedna ze zmiňovaných stran nemůže ovlivnit tržní cenu. Tu totiž určuje trh pomocí tržní poptávky a nabídky v každém odvětví. Změna ceny je tedy ovlivněna změnami v ekonomice (Holman, 2002).

Dokonalou konkurenci je možné definovat jako stav, kdy firmy na trhu prodají vše, co vyrobí za cenu, kterou jim stanoví trh. Existuje zde určitá rovnost informací, kdy žádná z firem nemá lepší přístup k informacím o daném statku či službě a není možné, aby některý z podniků měl více informací než jiný. Na dokonalém trhu také neexistují žádné bariéry na vstupu nebo na výstupu (Jurečka, 2018).

**Graf 5: Znázornění dokonalé konkurence**



Zdroj: Bartes (1997)

Subjekty mohou na trh bez problémů vstoupit a stejně tak ho opustit. Podniky na trhu se vždy snaží docílit maximálního zisku a spotřebitelé cílí na maximalizaci užitku. Pokud firmy tvoří zisk a jsou informované, považuje se odvětví, ve kterém tyto podniky vystupují za atraktivní. Skutečnost, že je odvětví atraktivní zapříčiní vstup dalších nových firem, tím se bude snižovat tržní cena a podniky se dostanou na nulový zisk. Ekonomické teorie tento stav označují jako bod vyrovnání (Keřkovský & Luňáček, 2012).

V reálném prostředí existují odvětví, která sice zcela nesplňují podmínky dokonalé konkurence, ale jejich trhy se prostředí dokonalé konkurence alespoň přibližují. Zejména se jedná o trhy zemědělské produkce, kde existuje mnoho menších zemědělců, kteří produkují totožnou plodinu a samovolná změna ceny, by pro ně znamenala výrazný odliv zákazníků ke konkurenci. Z toho důvodu nemůže žádný z těchto samostatných subjektů tržní cenu podstatným způsobem ovlivnit. Příčinnou toho, že ani tyto trhy nemohou být dokonalou konkurencí, jsou bariéry na vstupu, pro pěstování jakékoliv plodiny je třeba disponovat zemědělskou půdou, což může zapříčinit překážku a již se tedy nejedná o trh dokonalé konkurence (Jurečka, 2018).

### 3.2.5 Nedokonalá konkurence

Podstatou nedokonalé konkurence je fakt, že na trhu existuje alespoň jeden subjekt, který může ovlivnit tržní cenu. Důvodem je, že podniky nabízejí diferencovaný produkt. Tuleja a kolektiv (2005, str. 157) ve své knize uvádí příklad: „*Představme si firmu pana Větevky. Funguje-li tato firma na dokonale konkurenčním trhu, nabízí stejné police jako mnoho ostatních truhlářství a za cenu, kterou mají i ostatní konkurenti. Nachází-li se však na trhu nedokonalém, police se začínají od těch ostatních konkurenčních odlišovat (jsou vyrobeny z jiného dřeva, lépe opracovány a namořeny, mají neobvyklé tvary). Spotřebitelé začínají uplatňovat své preference a firma pana Větevky se začíná chovat tržně – ve snaze prodat větší množství polic musí snižovat cenu, jinak ochota kupujících (vyjádřená křivkou poptávky) klesá.*“ Podmínkou nedokonalé konkurence je záporný sklon poptávkové křivky po produkci firmy. Producenti ovlivňují cenu své produkce a tuto cenu mají možnost ovlivňovat také spotřebitelé (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

V rámci dokonalé konkurence může výrobce ovlivnit pouze výši produkce, ovšem v nedokonalé konkurenci má výrobce možnost ovlivnit nejen množství ale také cenu. Tyto dva typy konkurence také odlišují bariéry vstupu do odvětví, které v nedokonalé konkurenci hrají významnou roli. Jedná se o náklady, které firmám vznikají při vstupu na trh. Jedná se o pořízení nových technologií, kapitálových statků a podobných nezanedbatelných položek (Soukupová, Hořejší, Macáková, & Soukup, 2003).

Při ovlivňování ceny svých produktů se podniky musejí ohlížet na tržní sílu firem. Mohou si stanovit cenu pouze do takové výše, aby nezpůsobovala klesání poptávky po svých statcích. Vznik nedokonalé konkurence je podporován několika faktory:

- výlučné vlastnictví výrobních faktorů,
- licence, patenty, koncese
- rostoucí výnosy z rozsahu,
- nebo nedokonalé informace (Jurečka, 2018).

Podnik může ovlivňovat výši ceny v případě, že vlastní nějaké výrobní faktory, které jiné firmy nemají, díky tomu vzniká podniku značná výhoda. Může se jednat například o know-how některého pracovníka nebo jeho speciální schopnost, dovednost. Licence, patenty a

koncese umožňují podniku něco výhradně prodávat nebo vytvářet, jedná se v podstatě o vládou nařízené restriktce. Další podniky nemají možnost využívat tytéž výrobní postupy, nezískají od státu povolení. Tento faktor lze zařadit mezi bariéry vstupu do odvětví. Rostoucích výnosů z rozsahu podnik dosáhne za předpokladu, že s růstem objemu výroby snižuje náklady. Díky tomu získává podnik možnost snížit cenu a ohrožit jiné firmy a získat tak tržní sílu. Nedokonalé informace úzce souvisejí s patenty a licencemi. Ovšem může se také jednat o využívání omezených schopností spotřebitele ve svůj prospěch, například co se týče kvality či vlastností určitého produktu (Jurečka, 2018).

Rozlišujeme tyto podoby nedokonalé konkurence:

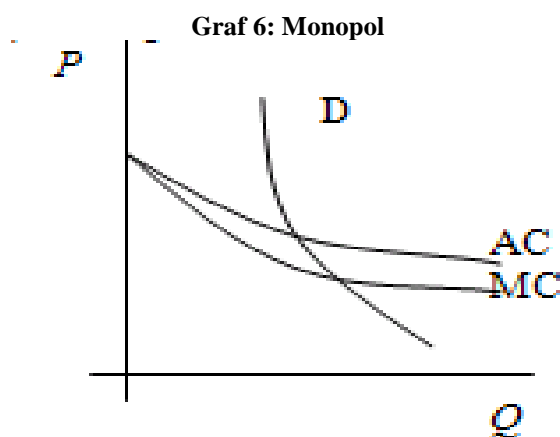
- monopol
- oligopol
- monopolistická konkurence (Holman, 2002).

#### 3.2.5.1 Monopol

Hlavním charakteristickým rysem monopolu je existence pouze jediného subjektu na straně nabídky. Tento jediný podnik nabízí specifický produkt a na trhu se nevyskytují žádné blízké substituty. Díky tomuto faktu nemá podnik na trhu konkurenty. Monopol, oproti dokonalé konkurenci, umožňuje podniku maximalizovat zisk i v dlouhém období. Tato tržní struktura je v podstatě opakem dokonalé konkurence, jedná se o nejextrémnější typ nedokonalé konkurence. Monopolistický subjekt, jakožto jediný v odvětví, tak může ovlivňovat množství i cenu produktu a má nad trhem absolutní kontrolu (Samuelson, 2008).

Příčinnou vzniku monopolů jsou především velké bariéry vstupu do odvětví. Těchto překážek existuje celá řada. Mezi nejvýznamnější patří například administrativní bariéry, tedy patenty, licence a podobně. Díky patentům nemohou další firmy používat stejné výrobní postupy nebo prodávat stejné výrobky. Pro získání licencí je zase potřeba splňovat určité, ne vždy snadno splnitelné, podmínky. Monopolu vzniklému díky těmto bariérám se často říká administrativní či právní monopol. Existují také přírodní překážky vstupu do odvětví, ty spočívají ve vlastnictví či výhradnímu přístupu k některým přírodním zdrojům, kterých je nedostatek. Vzniká tak přírodní monopol, jako příklad lze uvést diamanty nebo

nikl. Nezanedbatelnou bariérou pro vstup do odvětví je samozřejmě kapitálová náročnost. Patří sem finanční náročnost pořízení nových technologií ale také získání a udržení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců nebo získávání distribučních kanálů (například vodní hospodářství či energetika a podobně). Jedná se o vznik monopolu na základě velkých ekonomických bariér vstupu do odvětví (Jurečka, 2018).



Zdroj: Bartes (1997)

Dle neoklasické teorie firmy je možné rozlišovat tři typy monopolu:

- čistý monopol,
- přirozený monopol
- a monopson (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

První dva typy monopolů jsou nabídkové a poslední – monopson, je poptávkovým typem monopolu. Čistý monopol je spíše teoretickým pojmem a v praxi se vyskytuje pouze ojediněle. V odvětví je opravdu pouze jediný výrobce, který vyrábí produkt, který nemá žádné ani blízké substituty. Čistý monopol je ovšem nejlepším nástrojem k teoretickému vysvětlení nedokonalé konkurence (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

Dalším typem je přirozený monopol, zde je firma jediným výrobcem na straně nabídky, který je schopen produkovat za předpokladu klesající křivky průměrných dlouhodobých nákladů. Podstatné pro tento model monopolu jsou vysoké úspory z rozsahu. Přirozený monopol vzniká často na základě technických bariér vstupu do odvětví. Jako příklad lze uvést elektrorozvodné společnosti, kde je vstup další firmy na trh velmi neefektivní. Pokud by zde bylo více subjektů, došlo by například k situaci, kdy vedle sebe stojí dvojí sloupy vysokého napětí, což je neefektivní a zbytečné (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

Monopson působí oproti předešlým typům na straně poptávky, ovlivňuje tedy ceny vstupů ne výstupů jako předešlé typy. Příkladem je nejčastěji působení na trhu práce, firma je zde jediným subjektem, který poptává práci (Tuleja, Nezval, & Majerová, 2005).

Monopoly je třeba nějakým způsobem regulovat, jelikož mají možnost zneužívat svého monopolního postavení nebo může dojít k situaci, kdy budou neefektivně využívat vzácné výrobní zdroje. Regulaci monopolů provádí stát prostřednictvím antimonopolních opatření, kam lze zahrnout:

- zákonné normy,
- progresivní zdaňování,
- zestátnění monopolu
- cenovou regulaci (Holman, 2002).

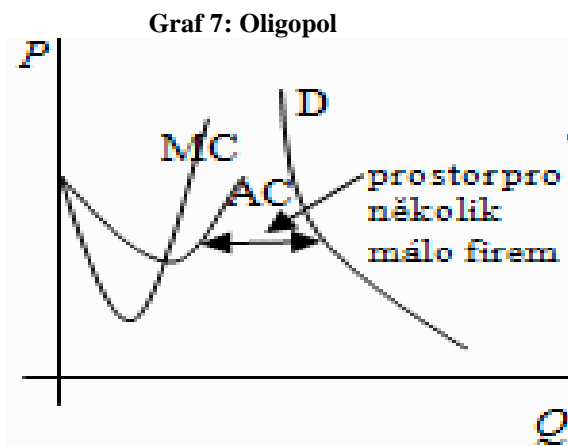
Zákonné normy firmám zakazují nesprávné či nespravedlivé chování, jedná se například o zákaz cenové diskriminace, což znamená, že cena za stejný produkt nesmí být pro každého zákazníka upravována zvlášť. Dále se může jednat o zákaz tzv. vázaného obchodu, kdy firma podmiňuje nákup nějakého produktu nákupem ještě produktu jiného. Zákonné normy se týkají také kartelových dohod a fúzí. Stát může také odčerpávat monopolním podnikům část jejich zisku, k tomu slouží progresivní zdaňování. Ovšem v praxi se tato regulace často potýká s daňovými úniky nebo alespoň s pokusy o ně. Firmy, které jsou monopolem díky vysokým technickým bariérám, se stát snaží zestátnit. Dosáhne toho tak, že získá majoritní podíl na společnosti a jejím hlavním úkolem pak již není dosahování maximálního zisku. Posledním opatřením je cenová regulace, se kterou se lze nejčastěji setkat u přirozeného monopolu. Stát stanoví cenu a tou se pak monopolní firma musí řídit. Cena je stanovena na úrovni průměrných nákladů nebo takzvaným cenovým stropem, kde je maximální cena stanovena na úrovni mezních nákladů. Všechna opatření ovšem fungují pouze určitou dobu a nejsou úspěšná na sto procent (Holman, 2002).

#### 3.2.5.2 Oligopol

Nejvíce vyskytující se tržní strukturou na trhu je oligopol. V oligopolním odvětví existuje několik firem, které ovlivňují množství produkce a také cenu. Při svém rozhodování ovšem musí brát v potaz také chování ostatních firem, tedy svých konkurentů. Pro oligopol je charakteristická poměrně vysoká závislost v rozhodování o množství, kvalitě a ceně. Tato

závislost je způsobena velkým podílem na celkové nabídce v odvětví. Oligopolem mohou být podniky malé i velké, ovšem některé z nich mají na trhu dominantní podíl a tak mohou ovlivňovat produkci i cenu. V případě, že se některá z dominantních firem rozhodne změnit svou produkci nebo pozměnit ceny, velmi to ovlivní zisky i objem produkce ostatních firem v odvětví (Keřkovský & Luňáček, 2012).

Stejně jako monopolní tržní struktury, můžeme členit také tržní struktury oligopolní. Dle nabízeného produktu lze rozlišovat čistý oligopol (jinak také homogenní) a diferencovaný oligopol. U čistého oligopolu lze jako příklad uvést ocel, jednotlivé továrny produkují téměř totožný produkt a neexistuje zde významný rozdíl. Výběr spotřebitelů je přesto ovlivněn alespoň jejich preferencemi, co se firmy samotné týče. Diferencovaný oligopol se zaměřuje na uspokojování stejných potřeb, ale pro spotřebitele se jeví jako výrobci různých produktů. Například automobilový průmysl, kde všichni výrobci prodávají auta, ale spotřebitelé již velmi podrobně rozlišují značku, kvalitu, vzhled, provozní schopnosti, goodwill podniku nebo doplňkové a servisní služby. Preference spotřebitelů zde velmi ovlivňuje propagace a reklama dané značky, stejně tak osobní zkušenosti, či zkušenosti blízkých osob (Jurečka, 2018).



Zdroj: Bartes (1997)

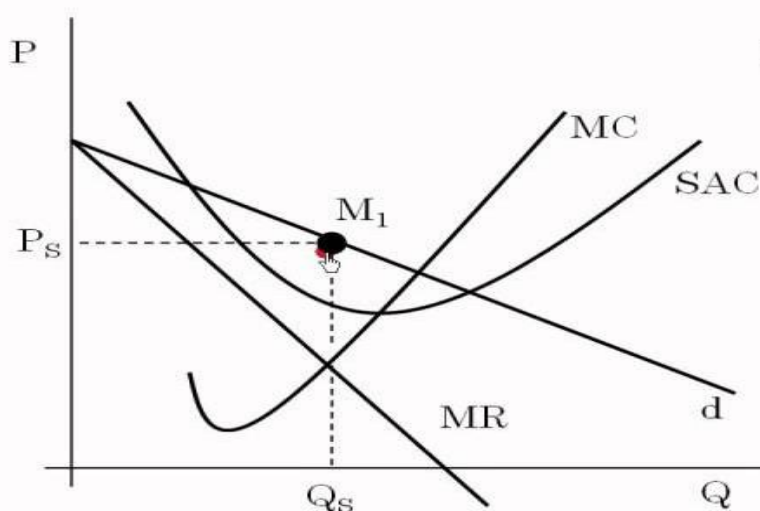
Oligopolní struktury lze členit také z dalších hledisek. Pokud se oligopol nachází na straně nabídky, jedná se o nabídkový oligopol, pokud se nachází na straně poptávky, hovoříme o oligopsonu. Dále lze tyto struktury členit dle počtu podniků na trhu a jejich podílu na trhu. V případě, že se v odvětví nachází pouze dvě firmy, jedná se o duopol. Pokud je na trhu firem více, ale jedna z nich má kontrolu nad celým trhem, lze hovořit o oligopolu s jednou dominantní firmou (Holman, 2002).

Situace, kdy se na trhu vyskytuje několik větších firem, které spolu uzavírají dohody o cenách a dělení trhů, se označuje jako koluzivní (jinak také smluvní) oligopol. Dohody se uzavírají z důvody předcházení cenovým válkám. V těch se firmy předhání snižováním cen, díky čemuž vyčerpají své konkurenty, ale dochází zde také k ohrožení efektivnosti a fungování celého odvětví. Firmy zvyšují společný zisk na úkor spotřebitele. Tento oligopol má pak na trhu chování podobné jako monopol. Koluzivní oligopoly nemusí vznikat pouze veřejnou formou. Dalším druhem vzniku jsou tajné dohody, takové oligopoly se pak nazývají kartely. Existují většinou po krátkou dobu, kartely jsou totiž zakázanou formou smluvního oligopolu, a pokud jsou odhaleny, jsou následně trestány (Soukupová, Hořejší, Macáková, & Soukup, 2003).

### 3.2.5.3 Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je tržní strukturou, která je nejvíce podobná dokonalé konkurenci ale obsahuje znaky konkurence nedokonalé, zejména monopolu. Hlavními znaky monopolistické konkurence je velké množství firem, které uspokojují stejné potřeby. Tyto firmy nabízejí diferencované produkty, které jsou si velmi podobné, lze hovořit o blízkých substitutech. Rozdílné jsou zde ovšem reakce spotřebitelů na podobné produkty. Spotřebitelé se zde rozhodují dle svých osobních preferencí, může se jednat o značku, její pověst, o balení produktů, tradice nebo poskytování doplňkových služeb. Typická je zde dobrá a velmi rychlá informovanost. Mezi spotřebiteli a zákazníky se velice rychle rozšíří informace o zdražení nebo jakékoliv jiné změně (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

**Graf 8: Monopolistická konkurence**



Zdroj: Bartes (1997)



Pro tuto strukturu jsou charakteristické spíše malé a střední podniky. Stejně tak bariéry na vstupu i při výstupu z odvětví jsou malé. Nejčastěji se jedná o zajištění prostoru k podnikání nebo získání oprávnění. Pro podnik jsou velmi důležité lidské zdroje, přednostně v oblasti služeb, kde zákazníci právě kvalitě personálu přikládají velký význam. Špatný nebo nekvalifikovaný personál zde může znamenat existenční problém. Firmy v monopolistické konkurenci ovlivňují tržní cenu v malé míře a žádná z nich na trhu nezaujímá podstatný podíl (Keřkovský & Luňáček, 2012).

Příkladem monopolistické konkurence mohou být například kadeřnictví, v tomto oboru si lidé potrpí na výběru dle kvality, osobních doporučení a podobně. Stejně tak je tomu například v kosmetických službách, gastronomii a také u cestovních kanceláří, ke kterým musí mít zákazníci určitou důvěru. V takovýchto oborech je cílem firem vybudovat si své vlastní portfolio zákazníků a těm poskytovat to nejlepší. Podnik si tak získá své stálé zákazníky, díky kterým pak funguje takřka jako samostatný trh. V podstatě pak firma funguje jako monopol a v krátkém období si vytváří monopolní zisky. To ovšem do odvětví přivede nové konkurenty a s jejich nárůstem se bude zmenšovat monopolní zisk jednotlivých podniků. Z tohoto důvodu do odvětví putují noví konkurenti pouze do doby, dokud nebude monopolní zisk nulový (Brčák, Sekerka, & Svoboda, 2013).

Jak bylo zmíněno výše, spotřebitelé se rozhodují na základě svých preferencí, ty lze dle Jurečky členit na čtyři následující:

- Preference prostorové – záleží zde na vzdálenosti mezi prodejci a spotřebiteli, cenu ovlivňují kromě výrobních, také náklady dopravní.
- Preference časové – spotřebiteli záleží na rychlosti a na vhodném časovém rozložení, například dostupnost o víkendu.
- Preference věcné - jedná se o vlastnosti daného produktu, například barvy, chutě, tvary nebo vůně.
- Preference osobní – pro osobní preferenci je nutný dobrý vztah mezi spotřebitelem a prodejcem nebo personálem. Jedná se o důvěru, spolehlivost, osobní známost či jiné osobní důvody (Jurečka, 2018).

### 3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejrozšířenějších analýz, která umožňuje analyzovat jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku. Cílem této analýzy je z hlediska vnitřního prostředí zjistit silné a slabé stránky, kterými podnik disponuje a z hlediska vnějšího prostředí zjistit, jak je firma schopna reagovat na příležitosti a hrozby, které přicházejí právě z prostředí vnějšího. Název vznikl z počátečních písmen anglických slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Analýza se v podstatě skládá ze dvou samostatných. A to z analýzy OT, která se zaměřuje na příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí a analýzy SW, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, ty které vytváří podnik ve svém nitru. Vnější prostředí podniku ovlivňují ekonomické, politické, technologické i sociální faktory. Podnik tedy ovlivňují zákazníci, odběratelé, dodavatelé a také konkurence. Pro podnik je důležité rozvíjet své silné stránky a pracovat na stránkách slabých, ovlivňovat své vnitřní prostředí, tedy pracovat na svých interních zdrojích, systémech, zaměstnancích, plnit efektivně své cíle (Blažková, 2007).

Tabulka 1: Kvadranty SWOT analýzy

	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
	1. .... 2. .... . .	1. .... 2. .... . .
<b>Příležitosti (O)</b> 1. .... 2. .... . .	<b>WO strategie</b> „HLEDÁNÍ“  (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> „VYUŽITÍ“  (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b> 1. .... 2. .... . .	<b>WT strategie</b> „VYHÝBÁNÍ“  (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> „KONFRONTACE“  (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Hron, Tichá (2007)

V prvním kvadrantu se setkávají příležitosti a slabé stránky, cílem tedy je využitím příležitosti překonat slabou stránku. Na základě příležitosti získané z vnějšího prostředí, má podnik možnost eliminovat své vnitřní slabiny. Druhý kvadrant zobrazuje střet opět příležitostí ale se stránkami silnými. Tato pozice je pro podnik velice přívětivá a žádaná, umožňuje podniku nejlépe dosáhnout cílů. Podnik může využít silné stránky ve prospěch

příležitosti nebo prostřednictvím příležitosti ještě posílit svou silnou stránku. Strategie třetího kvadrantu spočívá v tzv. vyhýbání, podnik se tedy snaží minimalizovat své slabé stránky a zároveň se také vyhnout ohrožení. Tyto strategie se nazývají obranné. V posledním kvadrantu dochází ke konfrontaci mezi silnou stránkou a ohrožením, podnik svých silných stránek využívá k odvrácení ohrožení a snaží se o své výhody kvůli ohrožením nepřijít. Jedná se například o strategie diverzifikační (Hron & Tichá, 2007).

**Tabulka 2: SWOT analýza**

<b>SWOT ANALÝZA</b>		
	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: Blažková (2007), vlastní zpracování

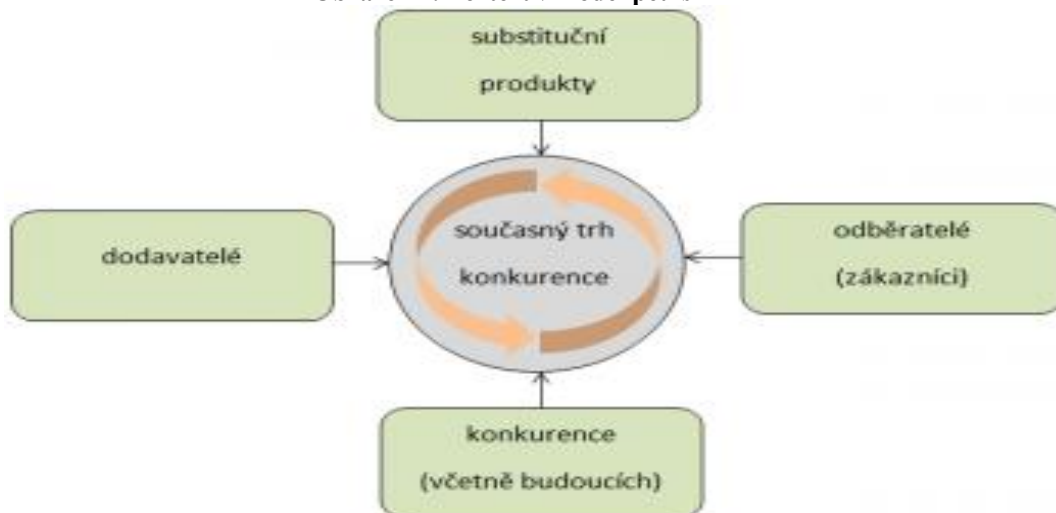
SWOT analýza by ve svém závěru měla zhodnotit aktuální situaci podniku a dovést vedení podniku k možným dalším krokům vývoje. K vývoji je nutné přistupovat na základě právě dostupných prostředků, sil a možností a také brát v úvahu zjištěné hrozby a využít možné příležitosti. Díky této analýze je pak možné přeměnit nedostatky a slabiny ku prospěchu podniku. Cílem a výstupem analýzy je maximalizovat silné stránky a příležitosti a naopak odstranit slabé stránky a ohrožení (Kotler & Keller, Marketing management, 2013).

### **3.4 Porterův model pěti sil**

Jednotlivá odvětví jsou charakterizována za pomoci souboru ekonomických a technických faktorů, které tvoří základ pro konkurenční síly. O tom, jaký je stav konkurence v odvětví rozhoduje vliv pěti základních sil. Společné působení těchto sil vytváří ziskový potenciál odvětví. Model, který prezentuje působení těchto základních konkurenčních sil, se nazývá Porterův model pěti sil a jeho autorem je Michael Porter. Tento model charakterizuje jednotlivé konkurenční síly a je velmi systematický. Dopad konkurence ovlivňuje zisky,

kterých mohou podniky dosáhnout a v případě, že je aktivita konkurence vysoká, zisky podniků se snižují. Porterův model je jedním z nejpoužívanějších nástrojů používaných k analýze konkurenčního prostředí. Hlavním cílem je najít takové síly, které působí v daném odvětví a zároveň ovlivňují činnost podniku (Hron & Tichá, 2007).

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter (1994)

Pět konkurenčních sil Porterova modelu:

- hrozba ze strany nově vstupujících firem do odvětví,
- hrozba substitutů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů (Porter, 1994).

Nově vstupující konkurenti ovlivňují stávající produkci v odvětví tím, že se snaží získat podíl na trhu a přístup k výrobním zdrojům. Díky zvýšení výrobních kapacit může dojít k převisu nabídky nad poptávkou, což zapříčiní následný pokles ceny. Přisun nových konkurentů je ovlivněn bariérami na vstupu do odvětví. Porter uvádí sedm hlavních překážek na vstupu, jsou jimi:

- úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost,
- přístup k distribučním kanálům,
- vládní politika,

- diferenciacie produktu,
- prechodné náklady,
- a znevýhodnění nezávislé na rozsahu - speciální technologie, výhodné suroviny a podobně (Porter, 1994).

Podniky jsou ohroženy substituty, jelikož jimi mohou být nahrazeny jejich vlastní produkty. Zákazník může na trhu objevit nový produkt, který kvalitou odpovídá jeho oblíbenému, ovšem je levnější. Poté je dosti pravděpodobné, že zákazník přestane kupovat původní produkt a nahradí jej substitutem. Toto ohrožení ovlivňuje nejen ceny produktů ale také konečné zisky firmy. Podnik může proti tomuto ohrožení podniknout hned několik kroků. Řešením může být snížení ceny produktu a efektivnější nakládání se zdroji nebo vývojem nového produktu, který se bude lišit od konkurence a zároveň bude reagovat na nejaktuálnější požadavky a přání zákazníků. Případně má podnik možnost zkvalitnit a rozšířit nabídku doplňkových služeb k produktu (Blažková, 2007).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty spočívá v požadavku všech firem, získat co nejlepší postavení na trhu. Je ovlivněna počtem konkurentů v odvětví, diferenciací produktu, výší fixních nebo skladovacích nákladů a v neposlední řadě také obtížností vstupu do odvětví případně bariérami při výstupu z odvětví. Rivalita se stupňuje hlavně za předpokladu, že se v odvětví nachází větší množství stejně velkých firem nebo v případě, že je výrobek jen málo odlišný od ostatních. Vysoká rivalita je běžná také v nových odvětvích nebo u málo rostoucích trhů, kde je nízká ziskovost. Pokud je rivalita na vysoké úrovni, jsou podniky nuceny zlepšovat a zkvalitňovat své produkty a služby, snižovat své náklady a snižovat ceny produktů. Metody pro zlepšení postavení na trhu mají podobu cenové i necenové konkurence, kam lze zařadit například reklamu, lepší servisní služby, inovace a podobně (Keřkovský & Vykypl, 2006).

Vyjednávací síla dodavatelů představuje jejich možnosti, jak mohou ovlivnit zisky a fungování podniků. Nepříznivě mohou dodavatelé ovlivnit zisk například zvýšením ceny vstupů, které od nich podnik nakupuje nebo zhoršením jejich kvality. Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu pokud:

- je dodavatel pro odběratele velmi významný,

- jedná se o produkty, které jsou vysoce diferenciované,
- odběratel je pro dodavatele pouze drobným zákazníkem,
- na trhu není snadný přístup k substitutům,
- odběratel je nedostatečně informován o trhu (Dedouchová, 2001).

Podniky mohou tuto hrozbu omezit dostatečnou informovaností o dodavatelích, jejich cenách a podmínkách. Dále fungujícím marketingovým systémem a propracovanou kalkulací týkající se případných změn dodavatelů (Dedouchová, 2001).

Vyjednávací síla odběratelů je založena na potřebě nakupujících snížit co nejvíce cenu a naopak zvýšit kvalitu produktů. Zákazník může chtít přímo ovlivnit cenu, nebo podnik ovlivní nepřímo tím, že sníží objem svých nákupů, případně začne nakupovat u konkurence. Podniky se proto snaží být pro zákazníky jedinečné, nepostradatelné a inovativní. Odběratel má vysokou vyjednávací sílu v případě, že pro něj není těžké vyhledat substitut, případně si produkt vyrobit sám nebo pokud jeden odběratel představuje významný odbyt v odvětví. Zapříčiněna může být také menším počtem kupujících, kteří ale nakupují zboží ve velkém množství nebo situaci, kdy je pro odběratele výhodnější nakupovat od více dodavatelů (Blažková, 2007).

### **3.5 PEST analýza**

Pro analýzu okolního prostředí firmy, tedy k analýze makroprostředí podniku se využívá PEST analýzy. V mnoha případech se můžeme setkat s označením STEP analýza. Označení analýzy vychází z faktorů, které jsou jejím prostřednictvím vybírány a následně identifikovány. Jedná se o následující faktory:

- politicko-právní faktory,
- ekonomické faktory,
- sociálně-kulturní faktory
- a technologické faktory (Samuelson, 2008).

Analýza tyto faktory sleduje v delším časovém horizontu a hodnotí jakým způsobem a do jaké míry ovlivňují činnost a výkonnost podniku. Pro relevantní výsledky je nutné počítat nejen s aktuální strategií podniku ale mít určitý náhled na situaci budoucí, tedy na vývoj

strategie podniku. Existuje také zkratka PESTLE, kdy se k uvedeným faktorům připojuje ještě faktor čistě právní a faktor ekologický. PEST analýza je nejčastěji používána současně s Porterovým modelem pěti sil a také se SWOT analýzou (Samuelson, 2008).

Politicko-právní faktory představují zákony, předpisy, regulace a instituce. Tyto faktory ukazují, v jak velké míře zasahuje stát do podnikání v jednotlivých odvětvích. Změny v politickém prostředí mají vliv na fungování trhu, například co se týče úrovně byrokracie, korupce a regulace či deregulace ekonomických aktivit. Stát neupravuje pouze samotný trh ale také podnikání jako takové. Zasahuje za pomoci daňových zákonů, regulací importu a exportu, předpisy o ochraně životního prostředí a také upravuje pracovně-právní vztahy. Politicko-právní faktory mohou být pro podnik jak příležitostí, tak ohrožením. Legislativa navíc chrání podniky před nekalou konkurencí a před protizákonným obchodním jednáním, či netaktními praktikami některých podnikatelů (Kincl, 2004).

Ekonomické faktory jsou jedny z nejdůležitějších, které ovlivňují činnost podniku. Pro podnik je podstatná kupní síla spotřebitelů. Celkovou kupní sílu ovlivňuje úroveň příjmů obyvatel, jaké mají úvěry, jaké výše dosahují jejich úspory a také ceny produktů. Skutečnost, zda bude podnik ekonomicky úspěšný, nejvíce ovlivňuje ekonomický růst. Jsou v něm zahrnuty příležitosti, kterých může podnik využít, a také hrozby, kterým musí podniky čelit. Mezi hlavní ekonomické faktory patří inflace, nezaměstnanost, tempo jakým rostou mzdy, dostupnost úvěrů, úspory obyvatel, státní rozpočet, zahraniční obchod, hrubý domácí produkt a ekonomický růst. Před zahájením činnosti musí podnik zhodnotit ekonomickou situaci a zjistit, zda na trhu existuje dostatečně silná poptávka po produktech, které zamýšlí prodávat (Hron & Tichá, 2007).

Sociálně-kulturní faktory je pro podnik podstatné sledovat, jelikož se v nich odráží způsob života obyvatel, jejich zájmy, preference a současné trendy, bez kterých se strategie podniku neobejde. Je třeba sledovat úroveň kvality života obyvatel, jejich trávení volného času, úroveň vzdělání a mnoho dalších aspektů. Pro tvorbu marketingového plánu je nutné také věnovat pozornost mezilidským vztahům, postojům obyvatel k organizaci, postojům lidí k přírodě a životnímu prostředí a názorům obyvatel na společnost. Dostatečný přehled o aktuálních trendech může pro podnik znamenat značnou konkurenční výhodu. Do této

skupiny faktorů je nutné zahrnout také demografické hledisko, tedy změny ve struktuře obyvatel. Podniky sledují vývoj počtu obyvatel, hustotu osídlení, věkovou strukturu nebo sociální složení a zaměstnání lidí v jejich okolí (Kincl, 2004).

Technologické a technické faktory v dnešní době stále více nabývají na důležitosti, firmy musí stále sledovat vývoj technologických a technických prvků a reagovat na inovace dostupné na trhu. Ovšem podnik tyto trendy nemůže pouze sledovat, ale musí je včas zapojit do své činnosti, tedy provádět technologické změny ve svém provozu. V neposlední řadě je pro podnik dobré, pokud do vývoje a inovací sám investuje určitý kapitál a je tvůrcem nějaké modernizace či provádí výzkum. Vývoj těchto faktorů závisí i na konečném spotřebiteli a jeho přístupu k technickým inovacím. Jedná se například o užívání internetu k nákupu a k porovnání konkurenčních nabídek (Dedouchová, 2001).



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika Impérium fitness

#### 4.1.1 Základní informace

Obchodní firma: Impérium Fitness

Sídlo: Náměstí Benedikta Rejta 2300, 44001 Louny

Identifikační číslo: 09192697

Odpovědná osoba: Michal Řeřicha

Datum vzniku: 15. 6. 2019 (Impérium fitness)

#### 4.1.2 Vznik fitness centra

Fitness centrum Impérium bylo založeno na popud profesionálních sportovců, bodybuilderů a dalších fitness nadšenců, kteří již dlouho zaznamenávali nedostačující a nekomplexní fitness centra v Lounech. Jedním z nich byl také Michal Řeřicha, člověk, pro kterého je fitness a bodybuilding nejen koníčkem ale také životním stylem, proto se rozhodl zrealizovat svůj sen a zároveň uspokojit poptávku a požadavky ostatních sportovních nadšenců. Pro fitness byl vybrán objekt, kde již fitness centrum dříve bývalo. Budova byla ovšem v dezolátním stavu, zatékalo střechou, shnilé podlahy a během rekonstrukce vyplouvaly na povrch další skryté vady. Rekonstrukci prováděl sám majitel fitness centra za pomoci rodiny, přátel a dalších dobrovolníků, kteří chtěli otevření nového fitness podpořit. Spolu s fitness centrem vznikly také jeho webové stránky a účty na sociálních sítích, kde jsou správci velmi aktivní, což zvyšuje povědomí o vzniku fitness centra, stálí zákazníci zde pak najdou veškeré novinky, akce a organizační záležitosti (Impérium fitness).

Obrázek 2: Logo Impérium fitness



Zdroj: [www.imperiumfitness.cz](http://www.imperiumfitness.cz)

### **4.1.3 Vize společnosti**

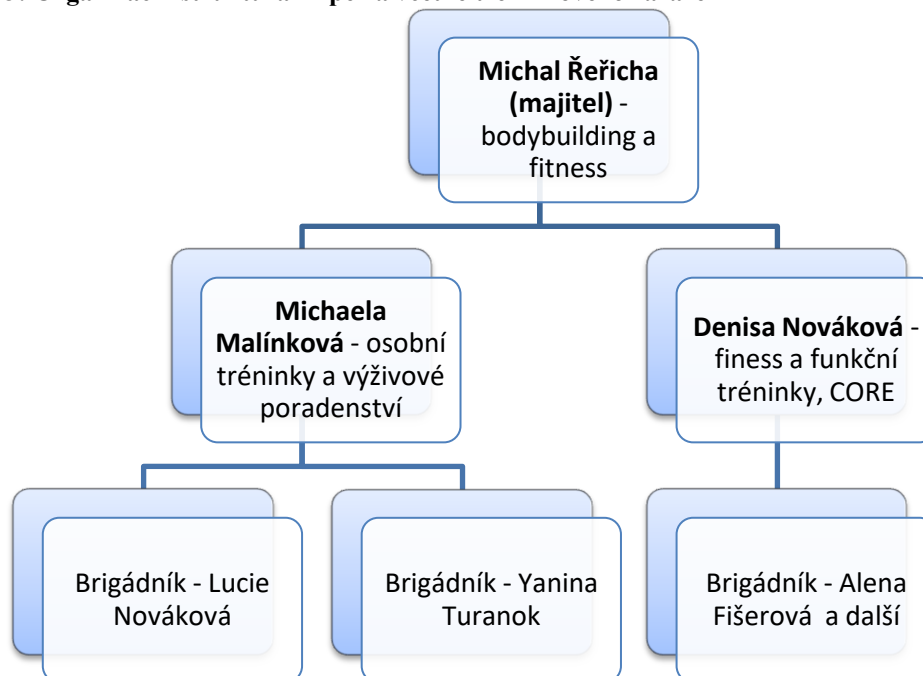
Impérium fitness se návštěvníkům snaží nabídnout místo, kam si může přijít zacvičit naprosto kdokoliv a kde personál ale i ostatní cvičící se budou vzájemně podporovat, pomáhat si a sdílet společně svou zálibu. Pro majitele bylo důležité zajistit rozmanitou nabídku silových strojů, které budou pro fitness dominantou. Zároveň chtěl koncipovat stroje tak, aby na více strojích bylo možné cvičit stejné partie a nestávalo se, že je nutné čekat, než se některý stroj uvolní. Pro cvičící to totiž znamená buď prodloužení tréninku, nebo nutnost poskládat série cviků jiným způsobem. Silový trénink je třeba doplňovat také kondičním tréninkem, který podporuje redukci hmotnosti, pro tento druh cvičení je v Impériu zajištěna kardio zóna, kde je dostatek běžeckých pásů i cyklických trenažerů. Návštěvníci mohou vyzkoušet také box nebo využít oddělenou místnost pro funkční trénink s vlastní nebo lehkou vahou. Vzhledem ke skutečnosti, že v Lounech je několik fitness center, kde je nedostačující zázemí pro ženy, rozhodl se zde majitel vybudovat místnost pro ženy, kde budou mít k dispozici skříňky, toaletu, sprchy, zrcadla a dostatek prostoru. Díky tomuto kroku je fitness centrum velmi oblíbené také mezi ženami. Hlavní vizí majitele bylo vytvořit fitness centrum, které odstraní všechny známé nedostatky stávajících fitness center v Lounech (Impérium fitness).

### **4.1.4 Organizační struktura**

Hlavní osobou ve fitness centru je majitel Michal Řeřicha, který je zároveň také trenérem v sekci silových tréninků. Pod jeho vedením lze pracovat na tvarování postavy, objemovém tréninku a budování svalové hmoty. Dalším členem týmu je trenérka a výživová poradkyně Michaela Malínková, ta se specializuje na redukci hmotnosti, zpevnování těla, zlepšení vytrvalosti a fyzické kondice a v neposlední řadě ke cvičení vytváří jídelníčky přímo na míru danému sportovci. Poslední trenérkou v Impériu je Denisa Nováková, která se zabývá především funkčními tréninky s vlastní či lehkou vahou a do tréninků zapojuje CORE – tedy cviky na mobilitu a stabilitu a správné držení těla. Kromě trenérů ve fitness centru pracuje několik brigádnic a brigádníků, kteří obsluhují fitness bar. Jedná se o sportovní nadšence, kteří jsou schopni pomoci při výběru a správném sestavení doplňků ke cvičení. Fitness bar nabízí velkou škálu proteinových a iontových nápojů, doplňků stravy a rychlých proteinových snacků. Navíc je zde možné na objednávku získat tričko s logem Impéria. S ekonomickým a účetním vedením podniku

majiteli firmy vypomáhá rodinný příslušník, který má vzdělání tohoto směru. Bohužel si nepřeje být zveřejněn, proto v následujícím organizačním schématu chybí (Impérium fitness).

Obrázek 3: Organizační struktura Impéria včetně tréninkového zařazení



Zdroj: Impérium fitness, vlastní zpracování

## 4.2 Představení hlavních konkurentů

Mezi hlavní konkurenty fitness centra Impérium patří Fitness studio Hofmannovi, Elephant fitness studio a TJ Lokomotiva – městská sportovní hala. Fitness centra v okolních městech nejsou zahrnuta mezi hlavní konkurenty z důvodu vzdálenosti a nutnosti dojíždění. Dále jsou pro potřeby analýz charakterizováni tři hlavní konkurenti

### 4.2.1 Fitness centrum Hofmannovi

Fitness centrum manželů Hofmannových je nejbližším konkurentem Impéria, už jen z hlediska jeho umístění, nachází se přibližně 400 metrů od sebe. Hofmannovi fitness provozují již řadu let, první takové centrum v Lounech otevřeli již v roce 1992 ovšem na jiné adrese. Jedná se tedy o zkušené a profesionální trenéry, kterým mnoho lidí důvěřuje a proto fitness centrum navštěvují. Kromě manželů zde trénuje ještě bývalá kulturistka Šárka Holá a pracuje zde několik brigádníků, kteří pomáhají s úklidem a na recepci. Hofmannovi ve svém fitness centru nabízí kromě klasické posilovny a osobních tréninků s trenérem

také kruhové tréninky s lektorem a vedené lekce spinningu. Posilovací stroje a celkové vybavení fitness centra je starší a bylo by třeba provést údržbu. Pánská šatna je umístěna přímo ve fitness, jsou zde starší skříňky a sprchy. Dámská šatna je umístěna v patře a skříňky a sprchy dělí dlouhá veřejně přístupná chodba, což je velmi nepraktickým řešením. Fitness centrum má webové stránky i účty na sociálních sítích, ovšem aktivita je zde vcelku nízká (Hofmannová).

**Obrázek 4: Logo Fitness studio Hofmannovi**



Zdroj: [www.fitnesshofmannovi.cz](http://www.fitnesshofmannovi.cz)

#### **4.2.2 Elephant fitness studio**

Druhým konkurentem je Elephant fitness studio, které se nachází v centru města. Jedná se o menší fitness centrum, které je však nově zrekonstruováno. Otevřeno bylo v roce 2012, předtím tedy proběhly opravy objektu. V tomto fitness centru lze taktéž cvičit svůj vlastní trénink nebo využít služby dvou trenérek, jednou z nich je zároveň majitelka fitness Jaroslava Martinovská. Elephant fitness nenabízí žádné skupinové lekce. Jsou zde k dispozici zcela nové stroje, které zajistí pohodlí při cvičení. Prostor je zde ovšem malý a mnohdy se cvičící nedostane během tréninku ke stroji, který potřeboval, jelikož je obsazený. Šatny a veškeré zázemí fitness centra jsou malé ale nové, velkým nedostatkem je absence dámských sprch. Fitness nabízí ženám pouze několik skříňek a toaletu v šatně (Martinovská).

Obrázek 5: Logo Elephant fitness studio



Zdroj: [www.elephantstudio.wz.cz](http://www.elephantstudio.wz.cz)

#### 4.2.3 TJ Lokomotiva – městská sportovní hala

Posledním významným konkurentem Impéria je posilovna v městské sportovní hale. Ta je umístěna nejdále od centra města, ovšem stále se nejedná o výraznou vzdálenost. Provozovatelem je Lounská správa sportovních areálů, p. o., jedná se tedy o fitness patřící městu. Posilovna prošla před dvěma lety kompletní rekonstrukcí, byly provedeny stavební úpravy a pořízeny nové posilovací stroje. Toto fitness zařízení nenabízí tréninky s osobním trenérem a nefunguje zde ani fitness bar. Je tedy třeba cvičit dle svého plánu a proteinové nebo iontové nápoje a další doplňky mít vlastní. Šatny, toalety a sprchy prošly také kompletní rekonstrukcí, a to jak pánské tak dámské. V samotné posilovně se nenachází žádný ze zaměstnanců ale pouze kamerový systém. Nejbližším pracovníkem je zaměstnanec na vrátnici sportovní haly (Čermák).

Obrázek 6: Logo TJ Lokomotiva



Zdroj: [www.Issa.cz](http://www.Issa.cz)

#### 4.2.4 Porovnání s hlavními konkurenty

Následující tabulka ukazuje srovnání některých podstatných faktorů, které ovlivňují konkurenční prostředí firmy. Jedná se o zjištění faktorů Impérium fitness centra a jeho hlavních konkurentů.

**Tabulka 3: Porovnání Impérium fitness a hlavních konkurentů**

<b>Subjekty</b>	<b>Impérium fitness</b>	<b>Fitness Hoffmanovi</b>	<b>Elephant fitness studio</b>	<b>TJ Lokomotiva – měst. sport. hala</b>
<b>Faktory</b>				
<b>Cena jednorázový vstup</b>	65,- Kč	68,- Kč	66,- Kč	60,-Kč
<b>Cena měsíční vstup</b>	700,- Kč	680,- Kč	825,- Kč	500,-Kč
<b>Cena vstup na tři měsíce</b>	1 800,- Kč	1 700,- Kč	1760,- Kč	Není možná
<b>Otevírací doba</b>	Po-Pá: 8 – 21 So-Ne: 10 - 20	Po-Pá: 8 – 21 So-Ne: 13 - 20	Po-Pá: 9 - 21 So-Ne: 10 - 20	Po-Pá: 7:30 – 21 So-Ne: 10 – 16
<b>Vybavení</b>	Nové	Starší	Nové	Nové
<b>Skupinové lekce</b>	Ne	Ano	Ne	Ne
<b>Trenéři</b>	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Zázemí</b>	Kompletní	Kompletní ale neuspokojivé	Nekompletní, chybí sprchy	Kompletní
<b>Velikost</b>	Velké	Střední	Malé	Velké
<b>Fitness bar</b>	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Fitness oblečení</b>	Pouze tričko/tílko s logem Impéria	Ne	Možnost objednání oblečení od dodavatelů suplementů	Ne
<b>Vzdálenost od centra</b>	800 metrů	700 metrů	500 metrů	1100 metrů
<b>Vlastní parkoviště</b>	Pouze zaměstnanci	Pouze zaměstnanci	Pouze zaměstnanci	Pouze Zaměstnanci
<b>Možnost parkování</b>	Blízké ulice - přeplněné	Blízké ulice - přeplněné	Velké placené parkoviště cca 50 metrů	Velké parkoviště zdarma cca 100 metrů

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky jsou zřejmé výhody i nevýhody Impérium fitness centra. Jednou z největších výhod je kompletně vybavené zázemí, především se jedná o šatny a sprchy. Druhou významnou výhodou je nejvíce flexibilní otevírací doba. V době otevření Impérium fitness centra považovali konkurenti tuto otevírací dobu za ohrožující a své časy tak upravili co nejlépe k těm, které má nastavené Impérium. Pro Impérium je výhodou také jeho velikost, díky které lze v jednu chvíli pojmout velké množství klientů, kteří nebudou nijak omezeni v pohybu ani v užívání strojů. Výhodou je také dostatečně vybavený fitness bar, který ale kromě TJ Lokomotivy mají všichni konkurenti. V Impériu je také možné objednat tričko nebo tílko s logem, tuto službu nabízí pouze Impérium fitness centrum. Ovšem Elephant fitness studio nabízí nákup oblečení od svých dodavatelů sportovní výživy a to za výhodnější cenu. Za nevýhodu lze považovat cenovou úpravu vstupů, Impérium má nejdražší tříměsíční permanentku a také měsíční vstupné je vcelku vysoké. Tato skutečnost může odradit zákazníky, kteří požadují výhodnější cenu vzhledem k časovému závazku. Nevýhodou je také fakt, že Impérium nenabízí ani jednu skupinovou lekci s instruktorem. Z hlavních konkurentů tuto možnost nabízí pouze Fitness centrum Hoffmanovi. Nevýhodou všech fitness center je absence vlastního parkoviště pro zákazníky. Nejlepší možnost parkování na území města je v blízkosti fitness centra ve sportovní hale. Co se týká vzdálenosti od centra, jsou všechna fitness zařízení nedaleko. Nejlépe se nachází Elephant fitness studio a naopak nejdále posilovna v Městské sportovní hale, kde vzdálenost již lehce přesahuje jeden kilometr.

### **4.3 PEST analýza**

V rámci PEST analýzy jsou zkoumány faktory, které ovlivňují podnik a jeho fungování. Konkrétně se jedná o faktory politicko-legislativní, sociálně-kulturní, technicko-technologické a ekonomické.

#### **4.3.1 Politicko-legislativní faktory**

Veškeré podniky v České republice se musí řídit řadou zákonů, předpisů a legislativních nařízení. Některé předpisy jsou obecně platné pro všechny a jiné závisí na druhu provozované činnosti. Mezi nejdůležitější a základní právní předpisy patří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., upravující obsahovou náplň živností
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

Provoz fitness center v posledním roce ovlivnila také změna sazby DPH, která byla do 30. června 2020 na úrovni 15 % a od 1. července 2020 se snížila na 10 % (Jana N., 2020).

Pro fitness centra je velice důležité věnovat pozornost nařízením a doporučením jednotlivých hygienických stanic, které spadají pod Státní hygienickou službu. Pro Impérium fitness je kontrolním orgánem hygienická stanice města Louny. Velká pozornost je věnována zázemí fitness centra, šatnám, sprchám, provozu baru a v neposlední řadě také péči o hygienu strojů a prostoru pro cvičení. Při nedodržení zásad vyžadovaných hygienickou stanicí hrozí fitness zařízením nemalé pokuty nebo dokonce omezení provozu.

Stejně jako jiné podniky, musí i fitness centra respektovat zdanění pracovní síly. Za své zaměstnance musí odvádět nemalé finanční prostředky na zdravotní a sociální pojištění. S touto povinností je úzce spjato zvyšování minimální mzdy, která zaměstnavateli znemožňuje stanovit výplatu zaměstnance pod tuto úroveň (Zákony pro lidi).

Dalším nařízením, které je nutno respektovat je Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, vydané Evropským parlamentem a Radou EU. Jedná se o nařízení účinné od 25. května 2018, jedná se tedy o poměrně nové nařízení. Fitness centra a jeho pracovníci musí brát v úvahu nařízení GDPR například při získávání osobních údajů pro permanentky nebo při zakládání profilu pro osobní tréninky a stravovací plány (GDPR: Úřad pro ochranu osobních údajů).

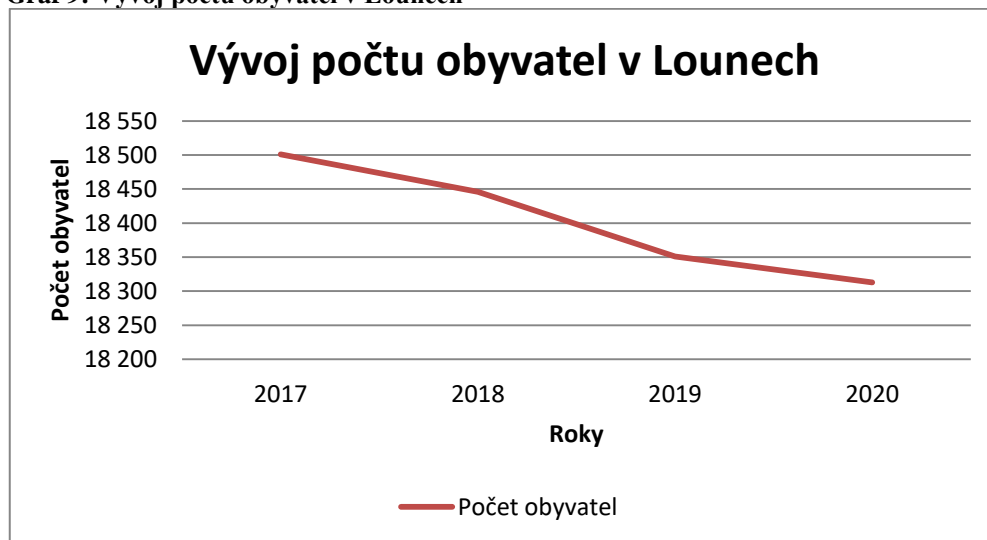
V posledním roce je pro fitness centra nejhorší a mnohdy ničující událostí šíření pandemie Covid-19, která s sebou přináší řadu opatření a nařízení. Od března roku 2020 se fitness centra potýkají s omezeními počínajícími u omezeného počtu cvičících, cvičení v rouškách až po uzavření provozoven. Pro mnohé provozovny jsou tato nařízení likvidační a na jejich obranu vystupuje Česká komora fitness, která komunikuje s médii a vyjednává podporu fitness center vládou. V neposlední řadě se snaží poukázat na potřebu pohybu pro zdraví občanů a zastává názor, že fitness centra nejsou rizikovým prostředím pro šíření onemocnění (Covid: Česká komora fitness).



### 4.3.2 Sociálně-kulturní faktory

Fitness centrum Impérium je umístěno ve městě Louny, které má zhruba 18 300 obyvatel. Z celkového počtu zde žije přes 9 500 žen a přibližně 8 800 mužů. Co se týče věkové struktury, žije zde přibližně 3 000 dětí do 14 let, 11 800 osob v produktivním věku a 3 600 osob starších 65 let. Pro fitness není úplně podstatné, zda je ve městě více žen či mužů, jelikož Impérium navštěvují klienti obou pohlaví. Otázka věkové struktury už je ovšem rozhodující. Fitness centrum je zaměřeno přednostně na osoby v produktivním věku, které navštěvují fitness nejčastěji. Ovšem děti do 14 let jsou pro fitness zařízení též důležité, jedná se o budoucí klientelu (Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem, 2020).

Graf 9: Vývoj počtu obyvatel v Lounech



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Tabulka 4: Vývoj počtu obyvatel v Lounech

Rok	Počet obyvatel
2017	18 501
2018	18 446
2019	18 351
2020	18 313

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Tabulka číslo 4 společně s grafem číslo 9 představuje vývoj počtu obyvatel za několik posledních let. Je zde zřejmé, že počet obyvatel postupně mírně klesá. Z dlouhodobé

perspektivy to pro Impérium fitness ani pro další podniky ve městě není pozitivním faktem. Snižování obyvatel znamená též snižování počtu současných i budoucích klientů a zákazníků.

Pro fungování fitness zařízení je výhodný současný trend zdravého životního stylu. Lidé se zajímají o zdravější stravování a také o dostatečné sportovní vyžití, kam návštěva fitness centra zcela určitě patří. Impérium fitness se snaží klientům nabízet co nejširší možné vyžití a současně spolupracuje s výživovými poradci, kteří kvalitní trénink doplní vhodně sestaveným jídelníčkem. Orientace lidí na zlepšení stravovacích návyků a udržení tělesné kondice a duševní pohody je tedy pro fitness centrum velmi pozitivním sociálním faktorem. Naopak negativně ovlivňuje fitness centra i jeho klienty současná pandemie koronaviru, díky které jsou fitness centra uzavřena. Komunita sportovců ovšem funguje i v této době a prostřednictvím sociálních sítí se jednotlivci vzájemně podporují ve cvičení i stravování. Osobní trenéři na tuto situaci reagují konáním online tréninků, které jsou většinou orientovány na cviky s vlastní vahou.

#### **4.3.3 Technicko-technologické faktory**

Nejpodstatnější pro provozování fitness centra je zajistit bezpečnost a účinnost jednotlivých posilovacích strojů a sledovat vývoj nových materiálů. Podstatné je také zajímat se o vývoj a posun ve výzkumu doplňků výživy pro sportovce, které fitness centrum nabízí. Technologický vývoj v tomto odvětví není nijak rychlý oproti jiným odvětvím, proto technicko-technologické faktory nejsou pro fitness centrum tak důležité, jako jsou například pro výrobní podniky. Co je ovšem pro Impérium fitness důležité, jsou informační technologie, především internet a sociální sítě. Je nutno sledovat na jakých sociálních sítích se nejvíce pohybují jeho klienti a to jak současní tak potencionální a zacílit na ně účinnou reklamu. Na internetových stránkách je třeba mít uvedené všechny podstatné informace a pravidelně přidávat aktuality, díky kterým bude zřejmá dostatečná online aktivita fitness centra. Jako technicko-technologický faktor lze uvést také zavedení elektronické Multisport karty, kterou mohou klienti fitness centra získat od svých zaměstnavatelů. Možnost jejího využití může být pro mnohé klienty rozhodujícím faktorem při přemýšlení, do jakého fitness centra začnou docházet. Impérium fitness tuto

kartu přijímá, a proto může tento faktor považovat za kladný a získat tak výhodu oproti své konkurenci.

#### 4.3.4 Ekonomické faktory

Každý podnik v každém odvětví národního hospodářství je ovlivňován ekonomickými faktory. Mezi faktory, které ovlivňují všechny podniky, a jsou jedny z nejdůležitějších, patří hrubý domácí produkt (HDP), disponibilní důchod, nezaměstnanost nebo také inflace.

##### 4.3.4.1 Hrubý domácí produkt

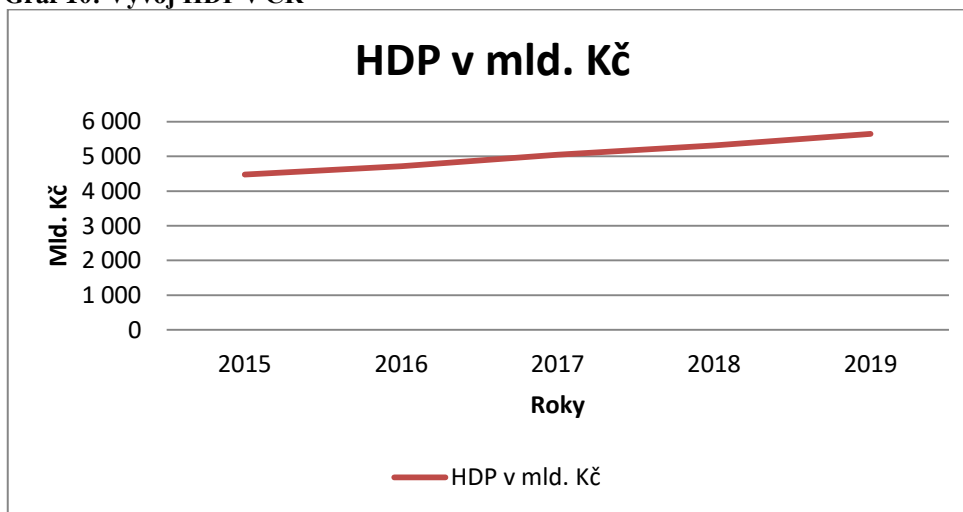
Hrubý domácí produkt je řazen do makroekonomických ukazatelů. HDP je v peněžních jednotkách vyjádřena celková hodnota statků a služeb, které jsou vytvořeny na území dané země za dané období. Tímto obdobím bývá obvykle jeden rok. Hrubý domácí produkt slouží pro vyjádření výkonnosti ekonomiky státu, pokud je ekonomika dané země ve fázi růstu, zvyšuje se množství peněz v oběhu, rostou disponibilní příjmy obyvatel, poptávka a také spotřeba. Lidé tak více využívají služeb a více nakupují, díky čemuž podnikatelům narůstají tržby (Finance.cz).

Tabulka 5: Vývoj HDP v ČR

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
HDP v mld. Kč	4 477	4 712,9	5 049,9	5 310,3	5 647,2
Růst HDP v %	4,3	2,3	4,6	2,9	2,5

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Graf 10: Vývoj HDP v ČR



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Z předcházející tabulky a grafu je patrné, že HDP v České republice v posledních letech roste. Růst HDP představuje, jakou rychlostí se HDP zvyšuje oproti rokům předchozím. Pro podniky je růst HDP příznivý, při této skutečnosti se předpokládá, že se zvýší zisky podniků a také poroste životní úroveň obyvatel. Což má pozitivní dopad právě na provozovatele fitness center.

#### 4.3.4.2 Disponibilní důchod

Disponibilním důchodem se rozumí příjem rodiny, který je snížený o zdanění a zvýšený o transfery. Pro podnikatele může mít tento faktor pozitivní dopad v případě, že disponibilní důchod roste. Důvodem je fakt, že rodinám zbývají finanční prostředky, které mohou utratit a ty často končí právě ve službách jako je fitness, wellness a podobně (Finance.cz).

#### 4.3.4.3 Inflace

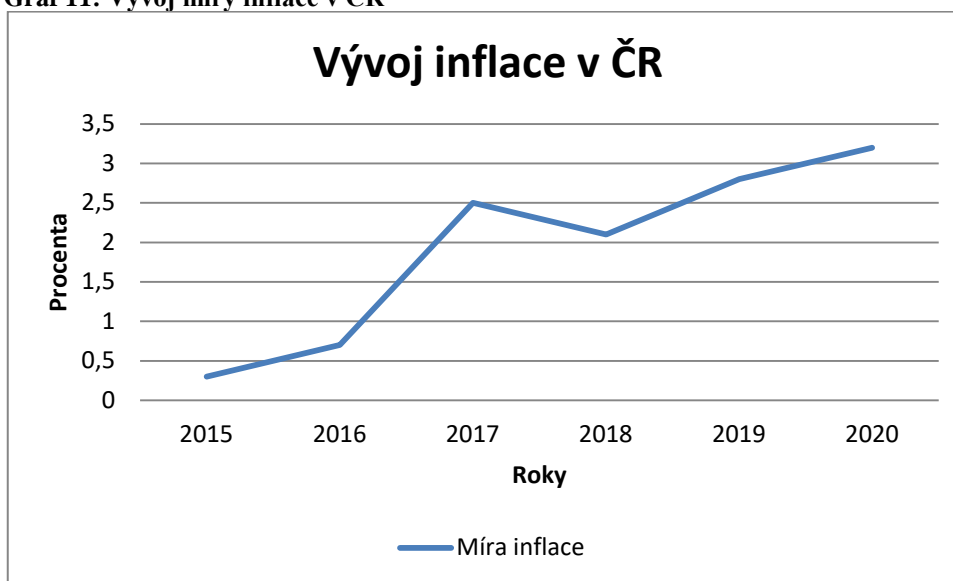
S předchozím faktorem souvisí také další podstatný ekonomický faktor, konkrétně inflace. Míra inflace vyjadřuje růst cenové hladiny v čase. Zvyšující se inflace může mít na podniky negativní vliv a působit jako brzda pro fungování trhu. Průměrná roční míra inflace v roce 2020 byla 3,2 %, byla tedy o 1,2 % vyšší než inflační cíl České národní banky, která usiluje o to, aby se inflace nacházela na 2 %. Český statistický úřad zveřejňuje kromě průměrné míry inflace také srovnání inflace mezi jednotlivými roky a mezi jednotlivými měsíci. Následující tabulka a graf zobrazuje meziroční změnu inflace za několik posledních let (Inflace: Český statistický úřad).

**Tabulka 6: Vývoj míry inflace v ČR**

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Míra inflace</b>	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Graf 11: Vývoj míry inflace v ČR



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

#### 4.3.4.4 Nezaměstnanost

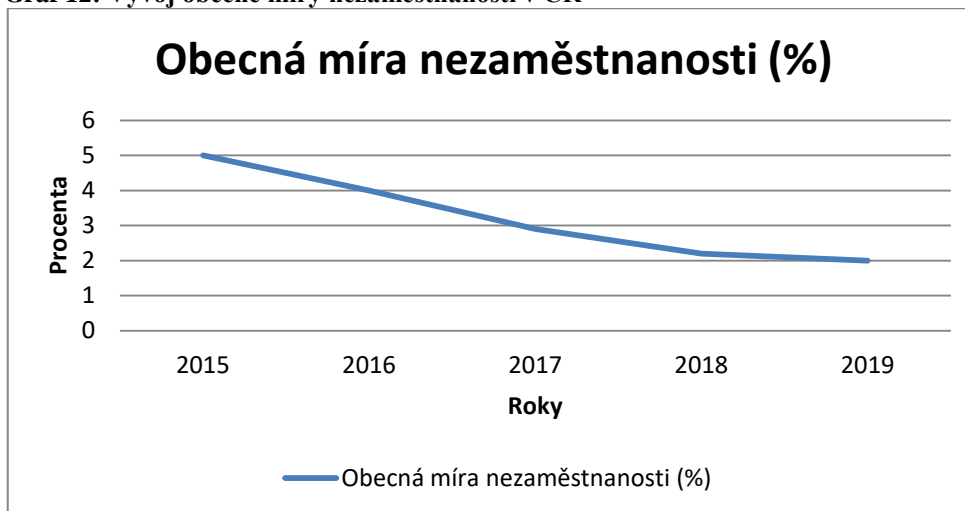
Nezaměstnanost v České republice se v posledních letech drží na nízké úrovni. Pro podniky tak může být složité získat dobré zaměstnance. Co se týče provozu fitness centra, tak tento problém není markantní, jelikož není třeba mít vysoce vzdělané zaměstnance ale spíše zaměstnance, kteří se o fitness zajímají a považují ho také za svůj koníček. Negativním dopadem může být skutečnost, že díky nedostatku pracovní síly na trhu, dochází ke zvyšování mezd a na to musí zaměstnavatelé reagovat (Finance.cz).

Tabulka 7: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Graf 12: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Z předcházející tabulky a grafu je patrný pokles nezaměstnanosti až na 2 %. V roce 2020 je tento pokles přerušen a nezaměstnanost narůstá, důvodem je stále probíhající krize spojená s pandemií Covid-19, díky které je zavřena většina služeb. Pro provozovatele fitness center a jeho zaměstnance začíná být tato situace neúnosnou a často dochází k propouštění. V Impériu fitness zatím situaci čelí bez nutnosti takovýchto kroků. Pro srovnání míra nezaměstnanosti v květnu 2019 byla 2,6 % a v květnu roku 2020 už byla 3,6 % (Nezaměstnanost: Kurzy.cz).

Dle sledovaných ukazatelů lze říci, že ekonomika České republiky funguje na dobré úrovni. Ovšem otázkou je, jakým způsobem bude ekonomika fungovat po skončení pandemie, kterou je v současné době ochromena. Pro celou ekonomiku je tento zásah velice zásadní a mnoho podniků již tuto situaci neustálo a jejich majitelé byli nuceni ukončit svou činnost. Budoucí vývoj ekonomiky je tedy vcelku nejistý a očekávání nejsou příliš pozitivní.

#### 4.4 Porterův model pěti sil

Pro prozkoumání postavení podniku v daném odvětví je ve vlastní práci využito Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Záměrem je pro podnik najít takovou pozici na trhu, ve které bude podnik co nejsilnější a nejméně ohrožený dalšími konkurenty, substituty a

konáním dodavatelů a odběratelů. Pro získání informací důležitých pro analýzu bylo využito možnosti osobního setkání s majitelem Impérium fitness.

#### **4.4.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Impérium fitness má několik podstatných konkurentů. Jedná se pouze o konkurenty ve městě Louny, protože za fitness centry blízkých měst je nutné dojíždět, což se vzhledem k potřebě pravidelnosti docházení do posilovny nevyplatí. Podstatná je pro Impérium hlavně přímá konkurence, která nabízí stejné služby.

Největším konkurentem je Fitness centrum Hofmannovi, jelikož se nachází nejbližší Impériu. Jeho největší výhodou je dlouhodobé působení na trhu fitness, díky kterému si již vytvořili stálou klientelu a určitou pověst. Ovšem naopak Impérium fitness získává výhodu v novém a udržovaném vybavení, které u Hofmannových chybí. Fitness centrum Hofmannových by zcela nepochybně potřebovalo rekonstrukci a obnovení stávajících strojů za modernější. V neposlední řadě je třeba zmínit velikost Impéria, jedná se o největší fitness centrum v Lounech vůbec. Rozloha umožňuje pojmout více cvičících najednou a zároveň udržet plynulý chod cvičení. Pro mnohé cvičící je důležité také zázemí, tedy šatny a sprchy, ty nabízí obě fitness centra, ale u Hofmannových jsou neuspokojivě řešeny šatny a sprchy pro ženy, jelikož jsou oddělené.

Druhým konkurentem je Elephant fitness studio, které je vybaveno velice moderními a kvalitními posilovacími stroji, které dosahují mnohdy vyšší kvality než stroje v Impériu, v tomto ohledu je proto Elephant pro Impérium velkým konkurentem. Velkou výhodou má Impérium ale v již zmiňované rozloze, jelikož Elephant fitness je oproti Impériu opravdu malou posilovnou a mnohdy dochází k situacím, kdy cvičící musejí čekat na potřebný stroj nebo měnit svůj tréninkový plán. Nachází se zde stejně jako v Impériu fitness bar s proškolenou obsluhou a vysoce kvalitními doplňky, ovšem problémem je zde opět zázemí pro cvičící. Jsou zde sice moderní a hezké šatny ale zcela chybí sprchy pro ženy. Dámská šatna disponuje pouze několika skříňkami a toaletou. V tomto ohledu má Impérium fitness výraznou výhodu, zázemí pro cvičící je též moderní ale navíc také prostorné. Oproti konkurentům jsou v Impériu dámské sprchy součástí šatny a to včetně

velkého zrcadla, díky tomuto faktu je Impérium velmi oblíbené mezi ženami, které chodí cvičit.

Posledním důležitým konkurentem je posilovna TJ Lokomotiva – městská sportovní hala. Toto fitness funguje v trochu jiném režimu než ostatní konkurenti a samotné Impérium, jelikož se jedná o posilovnu pod záštitou města Louny. Dříve bylo toto fitness dosti zastaralé a mělo minimální návštěvnost, město ale provedlo rekonstrukci a v současné době se návštěvnost velmi zvýšila. Strojové vybavení a zázemí pro cvičící je tedy moderně vybaveno a nechybí zde ani sprchy. Rozlohou se dosti podobá Impériu fitness, rozdílem ovšem je nepřítomnost zaměstnanců, kteří by mohli pomoci nebo poradit při cvičení. To může být vnímáno jako nevýhoda, stejně tak skutečnost, že zde chybí fitness bar s obsluhou a veškeré doplňky musí mít cvičící vlastní.

Rivalita mezi těmito konkurenty ovlivňuje ceny vstupného, také otevírací dobu a další služby. Impérium fitness musí sledovat kroky svých konkurentů a nezůstat pozadu v různých inovacích, změnách a nabídkách pro klienty.

Dle informací od majitele Impéria spolu fitness centra nijak tvrdě nesoupeří ale i přes to je vhodné zůstat ve střehu. Rivalita je tak hodnocena jako **střední**.

#### **4.4.2 Hrozba ze strany nově vstupujících firem do odvětví**

Vznik nového fitness centra by mohl radikálně ovlivnit fungování Impéria i jeho stávajících konkurentů. Velkým zásahem do fungování fitness zařízení v Lounech byl i vznik právě Impérium fitness, které se tak stalo největším fitness centrem ve městě. Nový konkurent by byl velkou hrozbou v případě, že by se jednalo o velký prostor s velkým množstvím strojů, kvalitním zázemím a fitness barem s rozsáhlou nabídkou doplněný kvalifikovanými výživovými poradci a zkušenými trenéry.

Pro nově vstupující konkurenty je bariérou na vstupu kapitálová náročnost, kdy je třeba vlastnit nebo mít pronajatý poměrně velký objekt a dále pořídit posilovací stroje, které jsou velmi nákladné. Také je třeba mít určité know-how týkající se fitness a zdravého životního stylu nebo mít alespoň zaměstnance, kteří zastávají toto smýšlení. Další překážkou je třeba



mít prostor zkolaudovaný pro provoz fitness a splnit požadavky hygienické stanice. Nevýhodou pro nově vznikající fitness centrum je nulová pověst a proto je třeba pro začátek investovat také do reklamy a propagace. Lidé jsou často věrni svému fitness centru a ne vždy chtějí své návyky měnit. Pokud jim ale nový podnik nabídne lákavé výhody nebo počáteční akce, je dosti možné, že se po několika návštěvách klient rozhodne pro pravidelné navštěvování.

Impérium fitness musí počítat s ohrožením ze strany nových konkurentů už jen proto, že též nemá dlouhodobou tradici na trhu. Dalším faktem je, že Louny nejsou velkým městem a velké množství fitness zařízení by mohlo znamenat likvidační ohrožení pro některého z konkurentů nebo přímo pro Impérium fitness. Bariéry na vstupu jsou oproti jiným odvětvím poměrně nízké, vstup na trh tak není nijak složitý a proto je ohrožení touto konkurenční silou vysoké.

#### **4.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Impérium fitness centrum je ovlivňováno pouze několika dodavateli. Prvním dodavatelem, kterého si Impérium muselo vybrat, byl dodavatel posilovacích strojů. Z důvodu finanční náročnosti bylo třeba zvolit takového dodavatele, jehož nabídka splní požadavky na kvalitu a zároveň budou stroje za přijatelnou cenu. Vzhledem k faktu, že nákup strojů je dlouhodobě jednorázovou akcí, nemají tito dodavatelé vysokou vyjednávací sílu. Za provozu Impérium nakoupilo již jen jeden posilovací stroj.

Větší vyjednávací sílu už mají dodavatelé doplňků stravy a výživy pro sportovce. Zde se fitness centrum snaží cílit především na kvalitu výrobků, jelikož nabídkou těchto produktů ovlivňují výkonnost a hlavně zdraví svých klientů. Z tohoto důvodu jsou vybírány doplňky pouze od prověřených, spolehlivých a certifikovaných dodavatelů. Největší objem produktů nakupuje Impérium fitness v obchodě s doplňky výživy pro sportovce GymBeam a také od značky Myprotein, která se prezentuje jako přední značka sportovní výživy v celé Evropě.

Nejvíce pořizovanými produkty jsou proteinové nápoje, spalovače tuků, aminokyseliny, proteinové tyčinky a iontové nápoje. Impérium nemá přímo vyhraněno, které produkty

objednává od jedné značky a které od druhé, spíše se řídí aktuálními požadavky svých klientů. Od jiných dodavatelů v současné době Impérium nenakupuje, důvodem je nízký zájem o jiné značky ze strany cvičících.

V posledních měsících Impérium začalo spolupracovat také s místním reklamním a tiskovým studiem Haaprint, které vytváří permanentky, vizitky, plakáty plánovaných akcí a nově také trička s logem Impérium fitness. Zde Impérium nezjišťuje, zda je na trhu výhodnější nabídka, protože se jedná o místní a zároveň přátelskou spolupráci. Jelikož má Impérium své již osvědčené dodavatele, které nehodlá měnit, lze sílu vlivu dodavatelů hodnotit jako **střední**.

Obrázek 7: Logo GymBeam

The logo for GymBeam features the word "Gym" in a bold, italicized, black sans-serif font, followed by "Beam" in a bold, black sans-serif font.

Zdroj: Gymbeam.cz

Obrázek 8: Logo Myprotein



Zdroj: Myprotein.cz

#### 4.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele představují pro Impérium fitness centrum jeho klienti, tedy osoby, které si do posilovny přijdou zacvičit. Prioritou pro Impérium je uspokojit potřeby všech svých klientů nebo alespoň většiny. Nejvíce se fitness centrum musí zaměřit na své dlouhodobé klienty, tedy na ty, kteří si opakovaně kupují permanentky. Druhotně pak na klienty, kteří fitness centrum navštěvují nepravidelně nebo střídají různá fitness centra.

Stálým klientům je třeba zařídit takové prostředí a služby, které jim budou dlouhodobě vyhovovat. Pokud tomu bude jinak, je možné, že budou chtít odejít jinam a zde přichází jejich významná vyjednávací síla, kdy mohou Impérium nahradit jiným fitness studiem. Pro Impérium je podstatné udržet si takovou pozici, aby ho klienti netlačili k nechtěným změnám. Odběratelé mohou apelovat na změnu cen vstupného, otevírací doby nebo nabízených služeb a produktů. Tyto požadavky jsou často spojeny s novým konkurentem na trhu nebo se změnami u stávající konkurence.

Druhou skupinou klientů jsou ti, kteří Impérium nenavštěvují pravidelně. Pro fitness centrum je podstatné zjistit příčinu nepravidelnosti návštěv, díky které se pak mohou případně dorovnat konkurenci nebo se dostat ještě na lepší úroveň. Zde mají klienti též markantní vyjednávací sílu, protože Impérium chce tyto osoby získat mezi stálé klienty. Díky této skutečnosti mohou tito klienti požadovat určité změny ať už cenové či jiné.

V zájmu Impérium fitness centra je zajistit spokojenost klientů, jejich dlouhodobou přízeň a nadšení z návštěvy posilovny. V případě, že tyto cíle Impérium splní, klienti budou šířit pozitivní recenze a pro podnik tak zařídí příznivou reklamu, která přiláká opět nové klienty. Vzhledem k tomu, že se na území města nachází hned několik fitness center, mohou si klienti vybrat a díky tomu ovlivňovat počínání jednotlivých provozoven. Na základě těchto skutečností je možné hodnotit vyjednávací sílu odběratelů jako **vysokou**.

#### **4.4.5 Hrozba ze strany substitutů**

Substitutem pro fitness centra může být například posilovna, kterou si člověk sám zařídí doma. Pro domácí posilovnu je ale třeba mít vyhrazenou jednu místnost a to ideálně v rodinném domě. V panelových domech to není nejlepším řešením vzhledem k hluku, který by obtěžoval sousedy. Dalším nahrazením fitness centra mohou být také multifunkční posilovací stroje, které jsou známé z televizních reklam. Zde je ale problémem právě multifunkčnost, kdy jeden stroj jednoduše nemůže plně zastoupit kvalitně vybavenou posilovnu. Ovšem tento stroj už je možné mít i v bytě ale dle mnoha zkušeností lze konstatovat, že i tento stroj nebo případně běžecký pás pro domácí použití, vydává poměrně velký hluk. Problémem těchto substitutů je hlavně menší motivace si jít zacvičit. V domácím prostředí člověk často upřednostňuje spíše odpočinek či jiné aktivity. Mnoho sportovců také potvrzuje, že pokud cvičí sami doma, tak nepodávají takové výkony, jako když pravidelně navštěvují fitness centrum. Vliv na výkon má právě atmosféra fitness centra a přítomnost dalších stejně smýšlejících osob. Co se týče konkrétně Impéria, zde je právě vytvoření takovéto atmosféry stavebním kamenem pro vyvolání co největšího výkonu a co nejlepšího uspokojení z odvedeného tréninku u všech cvičících.

Jako další substituty lze uvést skupinové cvičení, kdy sportovci cvičí v předem daném čase a ve skupině s lektorem. V Lounech lze uvést například skupinu zvanou Běfit Louny, kde několik lektorů pořádá skupinové lekce zumbly, tabaty nebo strongu. Zumba je spojením aerobního cvičení s latinsko-americkým tancem. Strong je programem od tvůrců zumbly, jedná se ale o intervalový trénink, který kombinuje kardio cvičení s posilováním a to vše na speciálně navrženou hudbu. Posledním uvedeným je tabata, což je vysoce intenzivní intervalový trénink. Kromě tabaty jsou tyto lekce oblíbené spíše jen mezi ženami a jedná se o dosti jiný způsob tréninku, než jaký se uplatňuje v posilovně.

V současné době se také začala rozmáhat fitness centra určená výhradně pro ženy, kde skupina žen cvičí pod vedením lektorky na posilovacích strojích určených pro ženy, a cviky doplňují posilováním s vlastní vahou. I tento druh cvičení lze z části považovat za substitut pro cvičení v klasickém fitness centru. V Lounech se takovéto fitness studio nachází pouze jedno a to Smartfit Louny, to navíc přímo sousedí s jedním z konkurentů Impéria, konkrétně s Elephant fitness studiem. Za další substituty lze považovat i různá sportovní centra, kde lze hrát tenis, fotbal, volejbal, squash a mnoho dalších.

Substitutů pro Impérium fitness existuje poměrně mnoho, ovšem ve většině případů se jedná o dosti jiný způsob pohybu, kterým klienti Impéria často posilování ještě doplňují. Případně se jedná o cvičení zacílené pouze na část klientely Impéria. Vzhledem k tomu je pro Impérium fitness centrum hrozba ze strany substitutů **nízká**.

**Tabulka 8: Zhodnocení Porterova modelu**

Jednotlivé konkurenční síly	Hodnocení
Rivalita mezi stávajícími konkurenty	STŘEDNÍ
Hrozba ze strany nově vstupujících firem	VYSOKÁ
Vyjednávací síla dodavatelů	STŘEDNÍ
Vyjednávací síla odběratelů	VYSOKÁ
Hrozba ze strany substitutů	NÍZKÁ

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené analýzy za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyplývá, že Impérium fitness centrum musí věnovat největší pozornost svým klientům, tedy zásadní je vyjednávací síla

odběratelů. Zvýšenou pozornost musí stejně tak věnovat hrozbě ze strany nově vstupujících firem do odvětví, které by mohly ohrozit pozici Impéria. Naopak nejmenším ohrožením je pro Impérium hrozba ze strany substitutů.

## **4.5 SWOT analýza**

Na základě vlastních poznatků a informací získaných od majitele Impérium fitness centra je možné vytvořit SWOT analýzu. Tedy zhodnotit silné a slabé stránky podniku společně se zjištěním, jaké jsou pro podnik v konkurenčním prostředí příležitosti a jaké ho mohou potkat hrozby.

### **4.5.1 Silné stránky**

První velmi silnou stránkou Impérium fitness je nové vybavení, které bylo vzhledem ke krátké době provozu fitness centra pořízeno vcelku nedávno. Stroje byly získány od certifikovaných výrobců a Impérium dbá na jejich správnou péči a údržbu, aby zůstávaly v co nejlepším stavu a udržely si svou kvalitu. Navíc má Impérium největší rozmanitost posilovacích strojů ve srovnání s ostatními fitness centry v Lounech. Nové je i vybavení pánských i dámských šaten, kde jsou položeny nové koberce a dlažba, nové sprchové kouty a uzamykatelné skříňky. Obzvláště v dámských šatnách byl brán zřetel na design a potřeby žen, proto je šatna vybavena několika zrcadly a koutkem pro pohodlné nalíčení, kde je zrcadlo se stolkem a židlí. Vybavenost Impéria je opravdovou předností ve srovnání s konkurencí ve městě, díky které mnoho sportovců změnilo místo ke cvičení.

Velmi silnou stránkou pro Impérium je jeho velikost, rozlohou se jedná o největší fitness centrum v Lounech, pojme tak mnohem více cvičících najednou. Což je výhodou hlavně v nejvytíženějších časech, kdy lidé chodí z práce a rovnou navštěvují posilovnu. Netvoří se tak fronty u strojů a cvičení probíhá plynule.

Další silnou stránkou Impéria je příjemný kolektiv, který má navíc více než dostatečné povědomí o cvičení a dalších věcech, které s ním úzce souvisí. Majitel fitness centra je nadšencem do bodybuildingu a zdravé stravy doplněné vhodnými suplementy, díky čemuž je schopen a ochoten každému klientovi poradit a pomoci při začátcích cvičení. Stejně tak tomu je i u dalších trenéru a výživových poradců, kteří ve fitness centru pracují. Všichni zaměstnanci jsou fitness nadšenci, kteří podpoří klientovo nadšení a pevnou vůli pro nový a zdravý styl života.

Silnou stránkou nového Impérium fitness je také fakt, že Louny jsou malým městem, kde se lidé znají a v době otevření začínali do fitness centra chodit převážně kamarádi a známí majitele, kteří postupem času vytvořili základní klientelu. Díky tomu je v Impériu přátelská atmosféra, která láká k návštěvě i další potenciální klienty, kteří se o Impériu dozví až už z vyprávění stávajících klientů nebo ze sociálních sítí, kde jsou správcem zveřejňována krátká videa, kde je v praxi vidět nejen spolupráce trenérů s klienty ale také spolupráce mezi samotnými cvičícími. Právě takováto atmosféra často ve fitness centrech chybí, každý cvičící si hledí pouze sám sebe a tato lhostejnost mnohdy odrazuje osoby, které do posilovny chtějí začít chodit, ovšem nemají žádné předchozí zkušenosti, a tak by ocenili pomoc. Jedinečně přátelská a přívětivá atmosféra je velmi silnou stránkou Impéria, v otázce získávání nových klientů.

Mezi silné stránky se řadí také skutečnost, že fitness centrum nabízí možnost sestavení jídelníčku, který bude vytvořen přímo na míru daného klienta a bude brán v potaz celkový životní styl jedince. Pro jeho získání stačí pouze navštívit Impérium a domluvit si schůzku s výživovou poradkyní, které navíc doplňuje jídelníček také osobním tréninkem přímo ve fitness centru. Klienti tuto možnost vnímají jako skvělý způsob, jak začít s kompletní změnou svého života. Pro Impérium to tak znamená další významné plus a posílení pozice. Předcházející silná stránka úzce souvisí s možností osobních tréninků v Impériu. A to hned s několika fitness trenéry, kteří nabízejí různé způsoby tréninku, od bodybuildingu přes spalovací tréninky až k cvikům pro zlepšení držení těla a posílení středu těla. Ne všechny posilovny tuto možnost nabízejí, proto je pro Impérium další výhodou a silnou stránkou, protože ne každý klient je schopen sestavit si trénink sám tak, aby byl proveden správně, byl účinný a nijak neohrožoval zdraví.

Impérium fitness nabízí také mnoho akcí, kterými se snaží zvýšit povědomí o své existenci. Jednou takovou akcí byly například vzpěračské závody, kde odměnou pro vítěze byla měsíční permanentka. Hlavním cílem ale je utužovat kolektiv a příjemnou atmosféru. Pro mnoho klientů je velkou výhodou fakt, že Impérium pro uhrazení vstupů přijímá Multisport karty, které jsou poskytovány zaměstnavateli. Pro studenty je zase vytvořen zvýhodněný balíček vstupů a doplňků stravy, který je možné získat na základě prokázání

se platnou ISIC kartou. I tyto akce lze zahrnout do silných stránek Impéria, protože ne ve všech fitness centrech jsou samozřejmostí.

V současné době je důležitým faktorem internet a sociální sítě, kde se podniky prezentují a zviditelňují. Impérium je v tomto ohledu velmi silné, má webové stránky, profil na Facebooku a instagramový profil. Vzhledem k velké oblíbenosti Instagramu, zde správce stále sdílí videa a fotky z prostoru posilovny a dále zde zveřejňuje aktuality, akce a podobně. Dnešní doba si tuto aktivitu přímo vyžaduje, proto je vysoká aktivita na sítích pro Impérium silnou stránkou.

#### **4.5.2 Slabé stránky**

Jednou ze slabých stránek Impérium fitness centra je, že prostory ve kterých se posilovna nachází, má majitel pouze v pronájmu. Z tohoto důvodu majitel nemá jistotu, zda bude mít možnost v prostorách zůstat po celou dobu, po kterou bude fitness centrum fungovat. Pronajímatel může z určitého důvodu vypovědět nájemní smlouvu a fitness centrum se pak bude muset přestěhovat, což by znamenalo značné komplikace a to jak s náročností stěhování strojů, tak s hledáním nového a takto prostorného objektu. Také je složitější provádět různé stavební či jiné úpravy, vždy je třeba získat souhlas majitele objektu. Placení nájemného je také podstatným zvýšením nákladů na provoz fitness centra, které by v případě odkoupení objektu v dlouhodobém horizontu klesly.

Další slabou stránkou je poměrně vysoká energetická náročnost. Důvodem vysokých záloh na energie je fakt, že klienti se mají možnost ve fitness centru osprchovat, podstatná spotřeba vody je také v zázemí baru. Kromě toho jsou vysoké zálohy také na topení. Prostor je velký a tak není snadné jej vytopit, navíc je jedna celá stěna objektu tvořena velkými okny, která špatně izolují a teplo propouští ven. Díky tomu dochází opět ke zvýšení nákladů, jako u předcházející slabé stránky.

Slabou stránkou, kterou uvedl sám majitel je, že má nedostatečné zkušenosti s vedením podniku a často vyhledává poradenství v případě výskytu nějakého problému. Především pokud se vyskytnou problémy ekonomického rázu. Mnohdy je třeba využít přímo odborné poradenství, které též zvyšuje náklady podniku.

Za slabou stránku může být považována i otevírací doba, ač je poměrně dlouhá. Důvodem může být fakt, že velká fitness centra v jiných městech často mají otevírací dobu od brzkých ranních hodin až do pozdních večerních hodin. Některá dokonce fungují na klientskou kartu, která umožňuje návštěvu fitness centra i mimo otevírací dobu, nevýhodou je pouze nemožnost využití fitness baru.

Často řešenou slabou stránkou je absence parkovacích míst pro klienty. Impérium má v areálu objektu pouze malý prostor pro parkování aut a to je ve většině případů obsazeno zaměstnanci, navíc před vraty umístil majitel objektu značku zákazu vjezdu. Nejbližší možné parkování je tak u hlavní silnice, kde je ale základní škola a hned za ní sídliště, takže parkovací místa bývají obsazena.

#### **4.5.3 Příležitosti**

Současná doba a její trendy nahrávají právě provozovatelům fitness center. Díky zvyšujícímu se zájmu o zdravý životní styl, zdravou výživu a aktivní pohyb se stále více lidí začíná zajímat právě o cvičení ve fitness centrech. Vzhledem k výzkumům o úrovni obezity je stoupající zájem o zdravý životní styl správnou cestou ke snížení těchto hodnot. Na základě zvyšujícího se zájmu o posilování mohou fitness centra expandovat, vytvářet si další menší pobočky a podobně. Pro majitele fitness center je to dobrou příležitostí, jak rozšířit své podnikání. Majitel Impéria má příležitost otevřít například menší fitness v některé větší vesnici v okolí nebo naopak rozšířit svůj kolektiv a expandovat do nějakého okolního města, kde by se stal novou konkurencí pro stávající centra. Případně může pronajmout další část objektu, ve kterém se nachází a pořídit další posilovací stroje a zvýšit tak kapacitu fitness centra.

Další velkou příležitostí je možnost nabízet skupinové lekce. Jelikož někteří ze zaměstnanců Impéria mají lektorské kurzy, je možné začít nabízet právě ty lekce, ke kterým jsou stávající zaměstnanci proškoleni a certifikováni. Jedná se například o lekce spinningu, ke kterým je ale třeba nakoupit více spinningových kol. Dále o provozování kruhových tréninků, které mohou být prováděny na stávajících strojích. Pokud by majitel chtěl rozšiřovat stávající kolektiv, mohl by přijmout lektory, kteří vedou kardio nebo HIIT



hodiny, což jsou vysoce intenzivní intervalové tréninky. Pro lekce tohoto typu lze vyčlenit jednu dostatečně velkou místnost, kterou má majitel Impéria též v pronájmu a v současné době se v ní ještě nic nenachází. Po drobných úpravách je možné místnost okamžitě využít pro pořádání lekcí.

S předchozí příležitostí je provázána možnost vytvořit systém on-line rezervací. Tuto možnost klienti velmi ocení, jelikož lekce jsou vzhledem k určitému prostoru kapacitně omezeny. On-line systém rezervací předejde situacím, kdy klient dorazí na vybranou lekci a až na místě zjistí, že je již plně obsazena a cestu do Impéria absolvoval zbytečně. Vzhledem k pokroku informačních technologií, by v případě zařazení skupinových lekcí do nabídky služeb, bylo pro Impérium nezbytné chopit se této příležitosti a on-line rezervační systém zařídit.

Příležitostí může být pro Impérium i pochybení některého z konkurentů. Jako příklad lze uvést změna otevírací doby, konkurent může zkrátit otevírací dobu a díky tomu přijít o své klienty. Ti, kteří chodili v právě zrušenou denní dobu, mohou začít chodit do Impéria, protože to bude otevřené. Dále lze uvést zrušení akceptování Multisport karet. Klienti, kteří je využívají tak radši přejdou tam, kde jsou stále přijímané. Takovýchto situací může nastat nespočet. Impérium pak musí na tyto kroky konkurentů rychle reagovat a okamžitě klientům konkurence nabídnout řešení v podobě změny fitness zařízení právě na Impérium fitness centrum.

Vzhledem k tomu, že je fitness centrum umístěno v blízkosti základní i střední školy, je pro Impérium příležitostí zaměřit se také na tuto věkovou skupinu. Fitness centrum může vytvořit kromě zvýhodněného vstupného například skupinové tréninky pro studenty. Další možností je také spolupráce s vedením školy, kdy Impérium může nabídnout část svého prostoru pro hodiny tělesné výchovy. Podobnou spolupráci dříve nabízelo Fitness studio manželů Hofmannových, ti ale díky stěhování posilovny do menších prostor tuto spolupráci ukončili. Pro Impérium by to kromě finančních prostředků od škol znamenalo zvýšení povědomí o fitness centru a to nejen mezi žáky a studenty ale potažmo také mezi jejich rodiči.

#### 4.5.4 Hrozby

Hrozba finanční krize se týká globálně všech podniků na trhu a také všech osob v republice. V případě, že dojde k finanční krizi, zhorší se ekonomická situace státu. To znamená, že se zvýší nezaměstnanost a také se sníží průměrná mzda a důchody obyvatel. Pokud budou lidé nuceni hospodařit s menším finančním obnosem, dojde k omezování pro život méně potřebných položek. K těmto položkám bohužel patří volnočasové aktivity, kam patří také návštěva fitness centra. Pokud obyvatelstvo nebude mít prostředky na placení vstupů do fitness centra, klesne tak návštěvnost a to zapříčiní nižší zisk podniku. Pro Impérium by mírný pokles neznamenal zásadní problém, ovšem pokud by návštěvnost klesala dlouhodobě, mohlo by dojít až k takovému poklesu, který by ohrožoval existenci Impéria.

Ohrožovat chod Impéria může také lidský faktor, jedná se například o situaci, kdy některý z konkurentů podniká kroky k získání zaměstnance z jiného podniku. Pro Impérium by přechod některého ze zaměstnanců znamenal ztrátu nejen daného člověka ale také ztrátu určitého know-how a interních informací. Zaměstnanec by v konkurenčním fitness studiu využíval znalostí a dovedností, které získal v Impériu a to by tak přišlo o konkurenční výhodu založenou právě na znalostech a dovednostech celého kolektivu.

Neblahý vliv na chod fitness centra má růst cen nájemného a energií. Je nutné věnovat zvýšenou pozornost úspoře na energiích, jelikož nedoplatky pak velmi zatěžují rozpočet fitness centra. V rámci úsporných opatření je tak třeba kontrolovat zhasínání v šatnách či dobře zavřené kohoutky ve sprchách a na toaletách.

Jednou z podstatných hrozeb je vstup nové konkurence na trh. V případě, že ve městě vznikne nové fitness centrum, které bude nabízet minimálně stejně kvalitní služby jako Impérium, tak lze říci, že bude Impérium v ohrožení. Důvodem je zvědavost i stálých klientů, kteří budou chtít vyzkoušet nové zařízení. Tímto ohrožením si je majitel Impéria vědom a nebere ho na lehkou váhu, jelikož přesně tímto způsobem před nedávným časem začalo fungovat jeho fitness centrum. Velká část stálých klientů nezačala cvičit až v novém fitness centru ale přešli z již fungujících provozoven.

V současné době je ohrožením i nárůst oblíbenosti domácích posiloven nebo multifunkčních posilovacích strojů a venkovních workoutových hřišť. Dříve tyto alternativy fitness centra nijak zvlášť neohrožovaly, protože fitness centra byla běžně dostupná. Ovšem v dnešní době lidé nemají příliš na výběr, a pokud chtějí cvičit, tak domácí posilování je jedinou možnou alternativou. Důvodem této velmi nepříznivé situace je probíhající pandemie koronaviru Covid-19. Díky špatnému zvládnutí této epidemie jsou již přes rok přerušovaně uzavírána fitness centra, stejně tak jako další služby. Mnozí majitelé, včetně majitele Impéria, již mají značné obavy a pocit nejistoty z návratu jejich klientů. Může se stát, že lidé si oblíbí cvičení v pohodlí domova a fitness centru tak klesnou tržby a návštěvnost i po dlouho očekávaném otevření. Nejistota je spojená také se strachem, který se v lidech během pandemie prohlubuje. Až přijde doba otevření fitness center, není zcela jisté, zda se lidé opětovně rozhodnou navštívit posilovnu, protože panuje strach z nákazy během cvičení a mít na ústech během cvičení roušku či jiný ochranný prvek je více než nepříjemné.

Situace spojená s Covidem-19 neovlivňuje pouze budoucí návrat klientů ale velkým problémem je nutnost pokrýt provozní náklady bez ohledu na to, zda je otevřeno či nikoliv. Impérium v současné době situaci zvládá obstojně, ovšem nebude tomu tak dlouhodobě, majitel čerpá ze svých úspor a úvěru, což není dlouhodobě udržitelné bez vytváření zisku. Vládní opatření, která mají zamezit šíření viru, nejsou nijak zvlášť účinná v boji proti pandemii, za to ale ničí vlastníky všech zavřených provozoven ve všech odvětvích. Dle majitele Impéria nejsou kompenzační programy dostatečné a bez úvěru či vlastních prostředků z jiné činnosti není možné pandemii přečkat bez úhony. Ohrožení ze strany omezení týkajících se koronaviru jsou tak v současné době nejhorší a nejzávažnější hrozbou, které musí Impérium fitness centrum čelit.

V následující tabulce jsou v bodech přehledně uvedeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které byly v rámci SWOT analýzy zjištěny a popsány.

**Tabulka 9: Shrnutí SWOT analýzy**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nové vybavení</li> <li>• největší fitness centrum ve městě</li> <li>• zasvěcený a příjemný kolektiv</li> <li>• přátelská atmosféra</li> <li>• možnost využití výživového poradenství a jídelníčku na míru</li> <li>• osobní tréninky</li> <li>• akce, soutěže a výhody</li> <li>• aktivita na sociálních sítích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pronajaté prostory</li> <li>• vysoká energetická náročnost</li> <li>• nedostatečné zkušenosti s vedením podniku</li> <li>• otevírací doba</li> <li>• absence parkovacích míst pro klienty</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nárůst zájmu o zdravý životní styl, zdravou výživu a aktivní pohyb</li> <li>• nabízet skupinové hodiny s lektorem</li> <li>• vytvoření on-line rezervačního systému</li> <li>• pochybení některého z konkurentů</li> <li>• spolupráce s blízkými základními a středními školami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomická, finanční krize</li> <li>• ohrožení lidským faktorem, přechod zaměstnanců</li> <li>• růst cen nájemného a energií</li> <li>• vstup nové konkurence na trh</li> <li>• růst oblíbenosti domácích posiloven a podobných cvičení</li> <li>• pandemie Covid-19</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro co nejefektivnější fungování podniku je podstatné stále zlepšovat své silné stránky a pracovat na minimalizaci stránek slabých. Zároveň je třeba využívat možných příležitostí a být připraven čelit případným hrozbám.

## 5 Výsledky a doporučení

Provedené analýzy na Impérium fitness centrum přinesly výsledky, které je třeba zhodnotit a na jejich základě vyvodit určitá doporučení, která by Impériu pomohla získat lepší pozici na trhu vzhledem ke konkurenci.

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Impérium fitness centrum je nejnovějším fitness zařízením ve městě Louny, jedná se o fitness, které bylo možné poprvé navštívit až v roce 2020, a to po dlouhé cestě plné komplikací při rekonstrukci, pořizování vybavení až po strach z neúspěchu. V současné době lze říci, že otevření Impéria bylo tím správným krokem.

Při porovnání Impérium fitness centra s jeho hlavními konkurenty byly shledány různé odlišnosti. Impérium má oproti ostatním konkurentům největší výhodu ve své rozloze, jedná se o největší fitness zařízení v Lounech. S tím úzce souvisí také různorodé vybavení a možnost pojmoutí většího počtu cvičících. Oproti konkurentům má Impérium nejvíce osobních trenérů, kdy někteří z nich nabízejí také výživové poradenství. Otevírací dobu mělo v době otevření Impérium nejflexibilnější. Reakce konkurentů ovšem byla rychlá a majitelé dalších fitness center otevírací dobu co nejvíce přiblížili té v Impériu. Na druhou stranu i tento podnik má své nedostatky. Jako příklad lze uvést cenovou úpravu za vstupné, ze všech konkurentů má Impérium nejdražší tříměsíční permanentku, což může odrazovat dlouhodobé klienty, kteří by uvítali určitou věrnostní výhodu. Podstatnou nevýhodou je absence skupinových lekcí vedených instruktorem, v tomto ohledu má velkou výhodu fitness centru manželů Hofmannových, kteří několik skupinových lekcí vedou.

Na základě provedené PEST analýzy byly zjištěny podstatné faktory ovlivňující fungování Impérium fitness centra. V rámci politicko-legislativních faktorů ovlivňuje Impérium hlavně činnost hygienické stanice, která lpí na striktním dodržování vydaných předpisů. V současné době jsou fitness centra silně ovlivňována hlavně nařízeními souvisejícími s pandemií Covid-19, která jejich provozovny na dlouhou dobu uzavřela. Navíc není zřejmé, kdy tato opatření skončí a provoz se bude moci navrátit do běžného režimu před krizí. Covid-19 zasahuje také do dalších oblastí, ať už se jedná o sociálně-kulturní faktory nebo faktory ekonomické. Zjištěno bylo také vysoké ovlivnění fitness centra zvyšujícím se

zájmem o zdravý životní styl a sportovní vyžití. Technicko-technologické faktory nejsou pro Impérium fitness centrum faktorem, který by vyžadoval zvýšenou pozornost a péči, jako je tomu například u výrobních podniků. Důležité pro Impérium je sledovat pouze dění na internetu, především na sociálních sítích, na kterých současná společnost vyžaduje vysokou aktivitu. V neposlední řadě je třeba se věnovat faktorům ekonomickým (HDP, inflace, nezaměstnanost, aj.), sledovat jejich vývoj v čase. Často jsou podstatnými ukazateli pro mnohá důležitá rozhodnutí.

Porterův model pěti konkurenčních sil sloužil ke zhodnocení konkurenční síly v odvětví. Vysoký stupeň ohrožení byl odhalen na straně vstupu nových konkurentů na trh, jelikož bariéry na vstupu jsou nízké a zájem o fitness stále stoupá. Pro Impérium je zde velkou nevýhodou fakt, že se jedná o nové fitness centrum, které ještě nemá vybudovanou dlouhodobou pověst, díky čemuž věrnost klientů ještě není tak vysoká. Druhou velkou hrozbou pro Impérium fitness je vyjednávací síla odběratelů, tedy klientů navštěvujících posilovnu. Vzhledem k početnosti fitness center na území města Loun není jednoduché získat potřebnou klientelu. Fitness centrum musí pracovat na dostatečném uspokojení potřeb a spokojenosti klientů. Odběratelé mohou Impérium velmi ovlivnit například apelem na změnu cen vstupného nebo otevírací doby, požadavky jsou často spojeny s novým konkurentem na trhu nebo se změnami u stávající konkurence. Pokud Impérium zvládne péči o klienty dobře, budou mu odměnou pozitivní recenze stávajících klientů a potažmo tak získání klientů nových. Naopak nízká je pro Impérium hrozba ze strany substitutů. Jedná se o velké množství možností, ale většinou jde o jiný způsob pohybu, kterým se cvičení v posilovně spíše doplňuje. I přes to je ale nutné s touto hrozbou počítat, mohlo by se stát, že se klienti zcela přeorientují například pouze na skupinové lekce, i když to není tak pravděpodobné. Rivalita mezi stávajícími konkurenty je též podstatná, ovšem její působení je označené za střední hrozbu. Impérium musí zůstat ve střehu a stále sledovat kroky svých blízkých konkurentů, jejich změny ceníku, otevírací doby a dalších služeb. Mezi fitness centry v Lounech se ovšem nejedná o žádnou tvrdou rivalitu. Dodavatelé Impérium taktéž neovlivňují zcela významně a jejich vyjednávací síla je hodnocena jako střední. Hlavními dodavateli jsou Gymbeam a Myprotein, jedná se o dodavatele doplňků stravy a cvičení.

Informace získané z předešlých analýz byly použity pro SWOT analýzu, která podniku poskytuje přehled silných a slabých stránek a navíc zjišťuje možné příležitosti a hrozby pro podnik. Mezi silné stránky Impérium fitness rozhodně patří fakt, že je největším fitness centrem v Lounech, dále také zcela nové vybavení posilovny i zázemí pro cvičící. Velkou předností je příjemná a přátelská atmosféra v celém fitness centru, kterou doplňuje pečlivě vybraný personál, který je přívětivý a dokáže pomoci s cvičením i zdravou stravou. S tím souvisí další silná stránka týkající se nabídky osobních tréninků a výživového poradenství v rámci Impéria. Podstatnou silnou stránkou je též hojné využívání sociálních sítí, Facebooku a Instagramu. Naopak slabými stránkami Impéria jsou například pronajaté prostory nebo vysoká energetická náročnost. Slabá stránka přednostně majitele je, že nemá dostatečné zkušenosti s vedením podniku a tak často potřebují pomoc z vnějšku. Za slabou stránku je rozhodně považováno chybějící parkoviště pro klienty fitness centra. V areálu je pouze několik míst pro zaměstnance Impéria.

Analyzování vnějšího prostředí odhalilo několik možných příležitostí a to například nárůst zájmu populace o zdravý životní styl, zdravou stravu a pohyb, spolupráci s některými blízkými školami nebo pochybení některého z konkurentů. Další pro Impérium zajímavou příležitostí je možnost zařadit do svých služeb nabídku skupinových lekcí pod vedením lektorů. Spolu s tím jde ruku v ruce příležitost vytvořit on-line rezervační systém, který by klientům umožnil zjistit obsazenost dané hodiny a následnou rezervaci místa. Co se týče zjištěných hrozeb, tak jednou z nejobávanějších a nejzávažnějších je pro provoz Impérium fitness centrum pandemie Covid-19, díky které není možné otevřít fitness centra pro klienty. Díky tomu roste oblíbenost domácích posiloven, což může do budoucna Impérium též ohrozit. Dalším ohrožením je také vstup nového konkurenta na trh nebo ohrožení ze stran zaměstnanců. Globálním ohrožením je pak finanční a ekonomická krize.

## **5.2 Doporučení**

Doporučeními se rozumí návrhy vypracované autorem práce, které by mohly sloužit podniku pro zlepšení situace a postavení na trhu ve vztahu ke konkurenci. Tyto návrhy se odvíjejí od analýz provedených ve vlastní části diplomové práce. Jedná se o návrh na konání skupinových lekcí, pořádání závodů, soutěží a také o návrh na zřízení parkoviště pro klienty Impéria.

### **5.2.1 Skupinové lekce**

Vzhledem ke skutečnosti, že v Lounech nabízí skupinové lekce pouze jedno fitness centrum, je jejich zavedení pro Impérium velkou příležitostí. Tyto lekce nabízí pouze Fitness studio manželů Hofmannových, kteří zde vedou lekce spinningu a kruhové tréninky. Hodin je ovšem málo a jsou kapacitně omezeny.

Impérium fitness centrum má možnost využít prostory, které se nachází proti hlavní místnosti fitness centra. Tyto prostory má majitel Impéria též pronajaté, ovšem nejsou prozatím nijak využívány. Díky tomu by nebylo zařazení skupinových lekcí až tak nákladné. Pro vedení hodin je navíc možné využít některé stávající zaměstnance, jelikož se jedná o certifikované a proškolené osoby právě v sekci skupinových lekcí.

Majitel má možnost zahrnout do svých služeb stejné hodiny jako manželé Hofmannovi, kruhový trénink je možné provádět na části stávajících strojů a pro spinning je třeba přikoupit pouze pár kol a zaměstnanci mají na tento druh lekcí potřebnou certifikaci. Co by ale pro Impérium bylo lepší příležitostí, je zařadit hodiny, které jiné fitness centra nenabízí. Možností je například v již zmiňovaném prostoru vést HIIT a další intervalové tréninky. K těmto druhům cvičení již žádný ze zaměstnanců certifikát nemá, bylo by tedy třeba najít nového instruktora, který by tyto hodiny vedl. Vzhledem k dostatečnému personálnímu obsazení ale není výhodné přijímat dalšího zaměstnance, proto se nabízí možnost navázání spolupráce pouze na těchto pár hodin. Instruktoři, kteří vedou tyto lekce v Lounech, spolu spolupracují pod spolkem Běfit Louny. Majitel Impéria s nimi má navázané přátelské vztahy, proto by neměl být problém o této variantě diskutovat a přijít na společné řešení výhodné pro obě strany. Pro klienty fitness centra by tyto hodiny byly zpestřením a doplněním klasického tréninku.

### **5.2.2 On-line rezervační systém**

S předcházející příležitostí se úzce pojí možnost vytvoření on-line rezervačního systému, který by byl vzhledem k pořádání skupinových lekcí třeba. Impérium fitness centrum má dobře propracované webové stránky, které mohou sloužit jako výchozí bod pro vytvoření tohoto systému. S tvorbou systému se majitel Impéria může obrátit právě na tvůrce



webových stránek, který je zná a vytvoří rezervační systém tak, aby byl přehledný a lehce přístupný pro klienty Impéria. Odkaz na rezervaci včetně výčtu nabízených hodin by se tak nacházel přímo na stránkách fitness centra, kde si klient vybere požadovaný druh a čas skupinové lekce a ihned zjistí, zda je ještě volná kapacita a může si zde místo zarezervovat.

Vhodnou propagací nových skupinových lekcí a možnosti zarezervovat si místo na webových stránkách je vytvořit příspěvek, který bude sdílen na sociálních sítích. Správce sociálních sítí tak bude sdílet příspěvek jako novinku jak na Instagramu, tak na Facebooku, kde Impérium sleduje většina jeho klientů. Jako vedlejší propagaci je možné zvolit tisk letáků, které se pak vylepí na různých frekventovaných místech v Lounech nebo v jiných podnicích.

### **5.2.3 Vybudování parkoviště**

Dalším doporučením vyplývajícím z daných analýz může být vybudování parkoviště pro klienty Impérium fitness. Jednalo by se o vyřešení problému, kam zaparkovat auto, jelikož Impérium má pouze parkoviště pro zaměstnance. Klienti musí hledat parkovací místo v okolí, kde se ale nachází základní škola a sídliště, najít zde parkovací místo je tedy mnohdy velmi složité.

Parkoviště by bylo možné vybudovat v areálu objektu, ve kterém se nachází Impérium fitness centrum. Po domluvě s majitelem objektu by si Impérium fitness mohlo pronajmout větší část pozemku ve dvoře. V objektu se nachází velká betonová plocha, která je nevyužitá, povrch je ovšem velmi zničený a je třeba provést jeho opravu. Tu by mohl stejně jako opravu samotného prostoru pro fitness centrum opravit majitel Impéria za pomoci zaměstnanců i příznivců tohoto fitness centra. Počet vzniklých parkovacích míst závisí na majiteli objektu, jak velkou plochu bude ochoten Impériu ještě pronajmout.

### **5.2.4 Pořádání soutěží a závodů**

Poté co pandemická situace dovolí otevření fitness center, mohlo by být pro Impérium přínosem uspořádat nějaké závody či soutěž. Impérium již v době před posledním uzavřením provozoven uspořádalo vzpěračské závody, kde bylo možné soutěžit v několika váhových kategoriích, dokonce i ženy zde měly svoji kategorii. Tyto první a prozatím

poslední závody měly mezi klienty fitness centra úspěch a kromě toho posloužili jako nástroj ke zvýšení povědomí okolí a ke zviditelnění se. Proto navrhuji po otevření uspořádat další kolo těchto závodů. Ovšem je třeba akci naplánovat dříve, než tomu bylo v minulosti, aby se rozšířila mezi co nejvíce lidí v celých Lounech i po blízkém okolí. Pro propagaci je opět nejvhodnější včas umístit příspěvek na sociální sítě, kde bude možné ho dále sdílet.

Další možností je uspořádat dlouhodobější soutěž určenou stávajícím klientům Impéria, kdy by se uspořádala soutěž v dosažení určitých výsledků, ať už hubnutí a spalování či nabírání svalové hmoty a rýsování svalů. Zaměstnanci Impéria povedou evidenci soutěžících včetně v průběhu dosahovaných výsledků a na konci daného období vyhlásí vítěze soutěže.

Toto doporučení povede přednostně k většímu zviditelnění a zlepšení pověsti Impéria. Navíc se bude jednat o určitou konkurenční výhodu, jelikož konkurenční fitness centra takovéto akce doposud nenabízela.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce byla charakteristika podniku Impérium fitness centrum, zhodnocení jeho konkurenčního prostředí a postavení podniku vůči konkurenci za pomoci několika analýz. Zjištěné výsledky jsou v poslední kapitole práce zhodnoceny a na závěr je uvedeno několik doporučení pro zlepšení postavení podniku v konkurenčním prostředí.

Teoretická část diplomové práce slouží jako základna a východisko pro část praktickou. Bez vysvětlení a pochopení daných pojmů a analýz by nebylo možné zjistit potřebné výsledky.

Praktická část prvně charakterizovala samotné Impérium fitness centrum a také jeho hlavní a nejbližší konkurenty. V návaznosti na to bylo provedeno srovnání Impéria a všech těchto konkurentů. Výsledkem bylo zjištění, že každá z jednotlivých provozoven má své výhody a nevýhody, ovšem u Impéria převládají spíše pozitivní stránky. Podstatnými výhodami Impéria oproti konkurenci jsou například velikost a vybavení posilovny nebo možnost využití zázemí. Naopak za nevýhodu je považováno neposkytování skupinových lekcí.

Faktory ovlivňující Impérium fitness centrum byly zjištěny za pomoci PEST analýzy. Z hlediska politicko-legislativních faktorů je Impérium nejvíce ovlivňováno nařízeními hygienické stanice a také současnými opatřeními souvisejícími s pandemií Covid-19. Tato opatření velmi ovlivňují také faktory ekonomické jako je HDP, nezaměstnanost nebo inflace, které pak ovlivňují fungování podniku. Z řad faktorů sociálně-kulturních je podstatný klesající vývoj počtu obyvatel, který může ovlivnit budoucnost podniku. Pozitivním ovlivněním je stoupající zájem obyvatel o zdravý životní styl, zdravou stravu a aktivní sportování. Technicko-technologické faktory ovlivňují podnik hlavně prostřednictvím internetu a dění na sociálních sítích, kde je třeba dbát na dostatečnou aktivitu.

Porterův model posloužil ke zjištění vlivu pěti konkurenčních sil na fungování podniku. Vysoký stupeň ohrožení pro Impérium byl odhalen u dvou typů konkurenčních sil, a to u vstupu nových konkurentů na trh, kteří by mohli významně ohrozit chod fitness centra získáním jeho klientů. Druhou ohrožující silou je vyjednávací síla odběratelů, jelikož je ve

městě několik fitness center a není snadné získat stálou klientelu. Díky tomu mohou odběratelé apelovat na změnu ceníku vstupů, změnu otevírací doby nebo jiných služeb, což většinou souvisí s nějakou výhodnou nabídkou poskytnutou klientům konkurenčním fitness centrem. Nízké ohrožení bylo zjištěno u hrozby ze strany substitutů. Způsobů cvičení je celá řada, ovšem fitness centrum se zaměřuje na příznivce posiloven a je jen málo pravděpodobné, že podstatná část klientů zcela přeorientuje svůj způsob pohybu například na kardio nebo začne cvičit pouze doma. I přes nízkou úroveň hrozby je však třeba brát tuto možnost na vědomí. U zývajících konkurenčních sil, tedy u rivality mezi stávajícími konkurenty a vyjednávací síly dodavatelů bylo ohrožení označeno za středně působící. Dodavatelé ovlivňují sortiment a cenu pouze doplňkové služby v podobě fitness baru a jeho produktů. Současní konkurenti mezi sebou udržují konkurenční vztah bez zákeřných bojů, i přes to je ale třeba sledovat jejich kroky a být ve střehu.

Výsledky předchozích analýz byly shrnuty v závěrečné SWOT analýze. Zde vyšlo najevo velké množství silných stránek, jako je skutečnost, že je Impérium největším fitness centrem v Lounech, má nové vybavení, dostatečné zázemí a přátelský kolektiv a zaměstnance. Silnou stránkou je také nabídka osobních tréninků a výživového poradenství. Zjištěny byly také slabé stránky, kam lze zařadit vysokou energetickou náročnost, pouze pronajaté prostory nebo minimální zkušenosti majitele s vedením podniku. Podstatnou slabou stránkou je absence parkoviště pro klienty.

V rámci SWOT analýzy bylo zkoumáno také vnější prostředí, ze kterého jsou zřejmé příležitosti a hrozby. Mezi příležitostmi lze zahrnout například využití narůstajícího zájmu o zdravý životní styl nebo možnost navázat spolupráci s některými blízkými základními a středními školami. Velmi zajímavou příležitostí je zahrnutí skupinových hodin s lektorem do nabídky služeb Impéria, s tím úzce souvisí následná potřeba vylepšení webových stránek o nový on-line rezervační systém. Nejobávanější hrozbou pro Impérium fitness centrum je současná pandemie Covid-19, která fitness centra zcela uzavřela a ohrožuje jejich budoucí existenci. Díky tomu mohou Impérium začít ohrožovat také domácí posilovny. Dále Impérium ohrožuje odchod zaměstnanců nebo vstup nového konkurenta. Všeobecnou hrozbou pro všechny podniky je také ekonomická krize.

V závěru práce byla v návaznosti na výsledky analýz navrhnutá doporučení autorkou práce. Tato doporučení mohou podniku pomoci zlepšit postavení vůči konkurenci a celkovou situaci. Jedním z návrhů je zavedení skupinových lekcí s instruktorem v rámci služeb Impéria. Důvodem je skutečnost, že tyto lekce ze všech konkurentů nabízí pouze jeden a to s velmi omezenou kapacitou vzhledem k velikosti provozovny. Společně se skupinovými lekcemi je doporučeno zřídit on-line rezervační systém. Dalším doporučením je po znovuotevření fitness center pokračovat v pořádání soutěží a závodů, jelikož první pořádané závody měly velký úspěch a posloužily jako dobrá propagace Impéria. Posledním doporučením je zřízení parkoviště pro klienty přímo v objektu. Důvodem jsou přeplněná parkoviště v nejbližších ulicích.

Na základě výsledků všech analýz a porovnání Impéria s konkurencí lze říci, že ač je Impérium fitness centrum v začátcích svého fungování, jedná se o podnik, který má potenciál k úspěšnému a stabilnímu vývoji. Navíc je již v současné době i přes své nedostatky plnohodnotným konkurentem fitness center s dlouhodobou tradicí. Impérium získalo významnou pozici mezi fitness centry v rámci města Louny.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje:

- BARTES, František. 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press. ISBN: 80-85943-41-7
- BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1535-3
- BRČÁK, Josef, SEKERKA, Bohuslav, & SVOBODA, Roman. 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN: 978-80-738-0453-4
- COLLINS, James C. 2001. *Good to great: why some companies make the leap ... and others don't*. New York: Collins. ISBN 0-06-662099-6.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 80-717-9603-4
- HOLMAN, Robert. 2002. *Mikroekonomie, středně pokročilý kurz*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 80-717-9891-6
- HRON, Jan., & TICHÁ, Ivana. 2007. *Strategické řízení*. Praha: ČZU. ISBN: 978-80-213-0922-7
- JÁČOVÁ, Helena, & ORTOVÁ, Martina. 2012. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN: 978-80-735-7724-7
- JUREČKA, Václav. 2018. *Mikroekonomie*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0146-7
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, & LUŇÁČEK, Jiří. 2012. *Úvod do mikroekonomie s využitím prvků distančního studia*. Praha: C. H. Beck, s.r.o. ISBN: 978-80-717-9365-6
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, & VYKYPĚL, Oldřich. 2006. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 80-717-9453-8
- KINCL, Jan. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. ISBN: 80-86851-02-8
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel, & ŠTEKER, Karel. 2017. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-271-0563-2
- KOTLER, Philip, & KELLER, Kevin, Lane. 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-8570-6
- KOTLER, Philip, & KELLER, Kevin, Lane. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1359-5
- KUBÍČKOVÁ, Dana, & JINDŘICHOVSKÁ, Irena. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-538-1

- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1277-2
- PORTER, Michael. 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s. ISBN: 80-85605-11-2
- ROSOCHATECKÁ, Eva. 2014. *Ekonomika podniků*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN: 978-80-213-2502-9
- RŮČKOVÁ, Petra. 2019. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-271-2028-4
- SAMUELSON, Paul. Anthony. 2008. *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda . ISBN: 978-80-205-0590-3
- SOUKUPOVÁ, Jana, HOŘEJŠÍ, Bronislava, MACÁKOVÁ, Libuše, & SOUKUP, Jindřich. 2003. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-538-4
- SYNEK, Miloslav. 1992. *Podniková ekonomika*. Praha: Aleko. ISBN: 80-85341-37-9
- TULEJA, Pavel, NEZVAL, Pavel, & MAJEROVÁ, Ingrid. 2005. *Základy mikroekonomie*. Brno: CP Books, a.s. ISBN:80-251-0603-9
- VOCHOZKA, Marek, & MULAČ, Petr. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing,a.s. ISBN: 978-80-247-4372-1

### **Elektronické zdroje:**

- Covid: Česká komora fitness*. [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: Česká komora fitness: <https://komorafitness.cz/covid/>
- Čermák, R. *TJ Lokomotiva - městská sportovní hala*. [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: TJ Lokomotiva - městská sportovní hala: <https://www.lssa.cz/cz/mestska-sportovni-hala/posilovna/>
- Finance.cz*. [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: Finance.cz: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>
- GDPR: Úřad pro ochranu osobních údajů*. [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: Úřad pro ochranu osobních údajů: <https://www.uoou.cz/gdpr/ds-3938/p1=3938/>
- Hofmannová, Jitka. *Fitness centrum Hofmannovi*. [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: Fitness centrum Hofmannovi: <https://www.fitnesshofmannovi.com/>
- Impérium fitness centrum. [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: Impérium fitness centrum: <https://www.imperiumfitness.cz>

*Inflace: Český statistický úřad.* [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: Český statistický úřad: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Jana N. (14. červenec 2020). [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: Business center. cz: <https://businesscenter.podnikatel.cz/diskuse/1623076/>

*Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem.* (2. říjen 2020). [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/xu/demograficke-udaje-za-mesta-usteckeho-kraje-casova-rada-2007-az-2016>

Martinovská, Jaroslava. *Elephant fitness.* [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: Elephant fitness: <http://elephantstudio.wz.cz/str/uvod.html>

*Nezaměstnanost: Kurzy.cz.* [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: Kurzy.cz: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

*Zákony pro lidi.* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: Zákony pro lidi: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>